



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STUDIE ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ V OBCHODNÍ ORGANIZACI
K ROZVOJI PODNIKÁNÍ**

THE STUDY OF MANAGEMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION TO DEVELOP A BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Lazárková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Lazárková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Studie řízení pracovníků v obchodní organizaci k rozvoji podnikání

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis podnikání ve vybrané obchodní organizaci
Cíle práce
Analýza současného stavu koncepce obslužnosti zákazníků
Vyhodnocení teoretických přístupů pro návrh řešení
Vlastní návrhy řízení pracovníků v obchodní organizaci
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vyhodnocení současného řízení na základě současné obslužnosti zákazníků a porovnání k možnosti uplatnění nových přístupů k vzájemné spolupráci jednotlivých profesí pracovníků k zabezpečení rozvoje podnikání.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

FARAHANI, R. Z.; REZAPOUR, S.; KARDAR, L.. Logistics operations and management : concepts and models. 1st ed. Boston, MA : Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

KOTTER, R.S. Vedení procesů změny. Přel. Škapová, H., Praha Management Press 2000, 192s. ISBN 80-7261-014-5

LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0

SCHULTE, CH. Logistika. 1 vyd. Praha Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2.

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York CSC Press 2004, 314p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením procesů v obchodní organizaci Stavebniny DEK. Jejím cílem je na základě provedené analýzy prostředí firmy a výsledků dotazníkového šetření navrhnout soubor opatření vedoucí k rozvoji podnikání.

Abstract

This master's thesis deals with process control of business organization Stavebniny DEK. Its aim is based on the analysis of business background and the results of the survey to propose a series of measure leading to the development of business

Klíčová slova

Marketingový výzkum, průzkum, strategie, analýza, SWOT, Stavebniny DEK

Key words

Marketing research, survey, strategy, analysis, SWOT, Stavebniny DEK

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

LAZÁRKOVÁ, M. *Studie řízení pracovníků v obchodní organizaci k rozvoji podnikání*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 82s. Vedoucí
diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 5. 2018

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady, konzultace a připomínky při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat řediteli znojemské pobočky Stavebnin DEK Vlastimilovi Timovi za vstřícnost, rady, poskytnuté materiály, konzultace, a především jeho drahocenný čas, který mi posloužil k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	12
Cíle řešení	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Marketing	14
1.1.1 Proces marketingového výzkumu	14
1.1.2 Druhy marketingového výzkumu	15
1.1.3 Dotazník a druhy otázek	16
1.2 Analýza 7S	17
1.3 SLEPT analýza	19
1.4 Porterova analýza	19
1.5 SWOT analýza	20
1.6 Řízení lidských zdrojů	21
2 POPIS PODNIKÁNÍ STAVEBNIN DEK	23
2.1 Základní údaje o společnosti	23
2.2 Historie společnosti a hlavní předmět podnikání	23
2.3 Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci	27
2.3.1 Divize hrubá stavba	27
2.3.2 Divize suchá výstavba, stavební výplně, fasády, stavební chemie, barvy laky	27
2.3.3 Divize šikmé střechy	28
2.3.4 Divize stavební řezivo	28
2.3.5 Divize prodejna	28
2.3.6 Divize půjčovna	28

2.4	Skladové zásoby a logistika	28
2.5	Pobočka Stavebnin DEK Znojmo	30
2.5.1	Organizační struktura.....	30
2.5.2	Doplňkové služby	31
3	ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE	33
3.1	Analýza 7S	33
3.2	SLEPT analýza.....	37
3.2.1	Sociální faktory.....	37
3.2.2	Legislativa.....	37
3.2.3	Ekonomika	37
3.2.4	Politické faktory.....	38
3.2.5	Technologické faktory	38
3.3	Analýza 3C.....	38
3.3.1	Konkurence	38
3.3.2	Dodavatelé	39
3.3.3	Zákazníci.....	39
3.4	Porterova analýza	39
3.4.1	Konkurenti a charakter jejich soupeření	39
3.4.2	Noví účastníci trhu, potencionální účastníci a hrozba vstupu nových účastníků	40
3.4.3	Odběratelé a jejich vliv	41
3.4.4	Dodavatelé a jejich vliv	41
3.4.5	Substituční produkty	42
3.5	Výzkum řízení pracovníků.....	43
3.5.1	Příprava výzkumu	43

3.5.2	Způsob dotazování	43
3.5.3	Tvorba dotazníku	44
3.6	Realizace výzkumu	44
3.6.1	Sběr informací.....	45
3.6.2	Zpracování získaných údajů	45
3.7	Vyhodnocení dat	46
3.8	SWOT analýza	63
3.8.1	Silné stránky	63
3.8.2	Slabé stránky.....	64
3.8.3	Příležitosti	64
3.8.4	Hrozby	65
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	66
4.1	Komunikace	66
4.2	Skladníci.....	67
4.3	Prodejci	68
4.4	Pracovníci odbytu.....	69
4.5	Oblastní zástupci	70
4.6	Ředitel pobočky	71
4.7	Přestavba prodejny	72
4.8	Noví zákazníci.....	72
5	PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY	73
5.1	Podmínky realizace	73
5.2	Přínosy.....	74
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79

SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM GRAFŮ	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma: „Studie řízení pracovníků v obchodní organizaci k rozvoji podnikání.“

V roce 2014 jsem nastoupila do Stavebnin DEK. Nejprve na pozici pracovníka odbytu a za necelý rok a půl na pozici oblastního zástupce. Práce s lidmi mě bavila celý život a mé zaměstnání mě velmi naplňuje.

Má volba při výběru tématu vycházela z úvahy využít znalosti získané při studiu a práci. Prioritou pro mě byla praktičnost a použitelnost výsledků a návrhů změn v zaměstnání. Celá práce byla od začátku do konce konzultována s ředitelem znojemské pobočky Vlastimilem Timou, který mi poskytl veškeré potřebné podklady a odborné znalosti.

Stavebniny DEK byly založeny v roce 1993 Vitem Kutnarem. Na znojemském trhu se objevily až dlouho poté v roce 2007 a v roce 2015 se přestěhovaly do nově postaveného areálu. Hlavním předmětem podnikání obchodní organizace je prodej stavebního materiálů firmám, živnostníkům, menším stavebninám i koncovým zákazníkům. DEK je již několik let jasným lídrem a tahounem trhu. Snaží se určovat směr, jít pořád dopředu a vždy být alespoň krok před konkurencí. Firma prosperuje a neustále se rozrůstá nejen o zaměstnance, ale také rozšiřuje sortiment.

Pobočka ve Znojmě má 26 zaměstnanců. Dosavadní průzkumy probíhaly napříč celou organizací, ale žádný nebyl na míru ušitý pro znojemskou pobočku. Dotazníkový průzkum byl sestaven tak, aby byl co nejvíce prakticky využitelný. Jak sestavení dotazníků, tak i návrhy na zlepšení byly konzultovány s ředitelem pobočky.

Cíle řešení

Cílem diplomové práce je rozvoj podnikání v obchodní organizaci Stavebniny DEK na pobočce ve Znojmě.

Toho bude docíleno pomocí dílčích cílů. V první části jsou popsány teoretická východiska práce. Jsou zpracovány na základě prostudované literatury a dostupných elektronických zdrojů.

V druhé části je další dílčí cíl této práce, popis podnikání v obchodní organizaci: základní údaje o společnosti, krátký popis historie firmy, hlavní předmět podnikání, trhy a zákazníci. Dále také struktura firmy a rozdělení divizí. Tento popis je všeobecný pro celou organizaci DEK, následuje popis pobočky ve Znojmě, její organizační struktura a doplňkové služby.

Třetí část vyhodnocuje současný stav pomocí McKinsey analýzy 7S, SLEPT analýzy, analýzy 3C, Porterovi analýzy, SWOT analýzy a výzkumu řízení pracovníků. Pro výzkum je použito dotazníkové šetření, které bylo detailně předem připraveno. Sestavení dotazníku proběhlo společně s ředitelem znojemské pobočky ve Znojmě Vlastimilem Timou. Dotazník v elektronické podobě byl rozeslán všem zaměstnancům pobočky. Z 26 pracovníků ho vyplnilo 25 oslovených.

Na základě výsledků z třetí části jsou navrženy vlastní podněty řešení ve čtvrté části. Návrhy na zlepšení budou doporučeny pomocí výsledků analýzy výzkumu, vlastních znalostí a zkušeností, prostudované literatury a konzultací. Měly by vést ke zlepšení současné situace a zároveň k rozvoji podnikání.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části se zaměřím na vysvětlení základních pojmů, které budou potřebné k pochopení k další části mé práce.

1.1 Marketing

Marketing můžeme chápat jako proces společenský nebo manažerský, díky němuž uspokojujeme své potřeby, touhy a přání [1].

Jiná definice říká, že marketing je společenský a řídicí proces, díky kterému lidé získávají to, co potřebují [2].

Dříve byl marketing vnímán jako schopnost přesvědčit a prodat. Dnes jde o uspokojení potřeb zákazníka. Marketing začíná mnohem dříve, než má společnost produkt k dispozici. Marketingoví manažeři mají za úkol zjistit potřebu trhu a výskyt nové příležitosti. Díky tomu jsou schopni určit intenzitu a rozsah daného trhu a následně rozhodnou, zda je daný produkt pro firmu ziskový či nikoliv. Marketing dále pokračuje po celou dobu životnosti daného produktu, má za cíl udržet stávající zákazníky a získat nové [2].

1.1.1 Proces marketingového výzkumu

Funkcí marketingového výzkumu je propojení zákazníka, spotřebitele a veřejnosti s organizací [2].

Proces marketingového výzkumu obsahuje marketingového manažera, výzkumníka a respondenta.

Efektivní marketingový výzkum se skládá z 6 kroků.

- **Definice problému a cíl výzkumu** – zadavatelé výzkumu musí dát pozor na to, aby zadání úkolu nebylo příliš široce nebo naopak úzce zadané. Marketingový manažer a výzkumník spolu musí úzce spolupracovat a dohodnout se na jednotlivých cílech výzkumu.
- **Příprava plánu výzkumu** – druhým krokem je kvalitní příprava a rozvržení co nejúčinnějšího plánu pro sběr informací a jeho nákladů. Pro sestavení plánu je

nutné zvolit požadované zdroje, data, nástroje a metody výzkumu, kontaktní metody a velikosti vzorků.

- **Sběr informací** – informace mohou být buď primární, sekundární nebo oboje. Primární data jsou shromažďována nově za účelem konkrétního výzkumu. Sekundární data již někde existují.
- **Analýza informací** – analýzy informací je zpracování a zjištění faktů z veškerých dat pomocí příslušných ukazatelů a tabulek.
- **Prezentace výsledků** – výzkumníci prezentují výsledky ke kterým dospěli a která jsou důležitá pro marketingové rozhodnutí. Z výzkumníků se stávají poradci.
- **Rozhodnutí** – rozhodnutí již dělají marketingoví manažeři a zvažují význam přednesených závěrů. Záleží na nich, zda výsledky použijí nebo nedostanou důvěru a zamítnou je. [3]

1.1.2 Druhy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární.

Primární marketingový výzkum můžeme dále dělit na kvalitativní a kvantitativní. Tento druh výzkumu spočívá v tom, že hodnoty se získávají vlastními silami nebo pronajatou agenturou.

Kvantitativní výzkum se zabývá zkoumáním rozsáhlých souborů. Respondentů jsou stovky až tisíce. Výzkum je časově i finančně náročný, ale přináší přehlednější výsledky. Výsledkem tohoto výzkumu je základní soubor zpracovaný pomocí statistických metod. Základními technikami jsou: pozorování, experiment, osobní rozhovory, písemné dotazování a obsahová analýza textů.

Kvalitativní výzkum se liší tím, že je schopen poznat hlubší poznání motivu lidí. Není časově ani finančně tolik náročný jako kvantitativní výzkum. Díky tomu, že je vzorek dotazovaných malý, nedají se výsledky zobecnit. Ptá se především otázkou: „Proč?“ a „Z jakého důvodu?“ a jeho cílem je zjistit motivy a postoje, které vedou k určitému chování. Základní techniky jsou individuální hloubkové rozhovory a rozhovory skupinové.

Sekundární marketingový výzkum využívá již dříve získaných dat [4].

1.1.3 Dotazník a druhy otázek

Dotazník je nejrozšířenější marketingovým nástrojem. Jeho cílem je získání dat od respondentů.

Tvorba otázek je na výzkumníkovi. Neexistuje univerzální návod. Každá firma má různé specifika – trh, zákazníky, stakeholdery atd. Vše se musí vzít v úvahu a vytvořit dotazník na míru.

Druhů otázek je několik. Dvě základní skupiny jsou uzavřené a otevřené otázky.

Uzavřené otázky se dále dělí na:

- dichotomické – otázky se dvěma odpověďmi (nejčastěji ano x ne)
- výběr z více možností – otázka se třemi a více odpověďmi
- likertova škála – výrok, ke kterému dotazovaný přiřazuje svou míru souhlasu nebo nesouhlasu (např. silně nesouhlasím, nesouhlasím, nemám názor, souhlasím, silně souhlasím)
- sématický diferenciál – škála propojující dva protiklady. Dotazovaný volí bod, který vyjadřuje jeho názor.
- škála důležitosti – škála vyjadřující důležitost určité věci
- hodnotící škála – škála, která může hodnotit známkami jako ve škole
- škála kupních záměrů – škála popisující odhodlání respondenta něco koupit [3].

Otevřené otázky se dělí na:

- zcela nestrukturované – otázka, na kterou může dotazovaný napsat odpověď dle libosti
- slovní asociace – slova jsou postupně respondentovi předložena a ten má uvést, první slovo, které ho napadne
- dokončení věty – dotazovaný má dokončit větu
- dokončení příběhu – je nastíněn příběh a dotazovaný ho má dokončit
- obrázky – je předložen obrázek se dvěma postavami. Jeden má nad sebou nadepsanou bublinu, u druhé postavy je prázdná bublina, kterou má respondent doplnit
- test tematické percepce – respondenti dostanou obrázek a mají na něj vymyslet svůj příběh o tom, co si myslí, že se na obrázku děje [3].

1.2 Analýza 7S

Analýza McKinsey 7S je metoda používaná pro hodnocení kritických faktorů v podnicích. Metoda vznikla v 70. letech 20. století a vymysleli ji američtí konzultanti Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters a Robert H. Waterman z firmy McKinsey&Company. Tato analytická metoda se využívá k zhodnocení jednotlivých částí podniku a díky tomu dochází k dalšímu rozvoji [5].

Jak už samotný název napovídá, metoda má 7 oblastí použití. Tyto oblasti se dají ještě rozdělit na dvě skupiny. Do první patří strategie společnosti, struktura společnosti a systémy používané společností. Informace potřebné k těmto bodům jsou snadno dohledatelné (v obchodních plánech, organizačních listech a dalších dokumentech). Díky tomu, že jsou snadno dohledatelné jsou také snadno ovlivnitelné. Zbylé čtyři body metody analýzy 7S jsou: styl společnosti, skupina (zaměstnanci), sdílené hodnoty a schopnosti. Informace k těmto částem nejsou snadno dohledatelná a s tím také souvisí, že se u nich hůře prosazují změny. Podnik je dynamický celek, proto je potřeba střídmo rozdělit důležitost jednotlivých bodů a na základě změn určovat další strategii společnosti [6].

Strategie

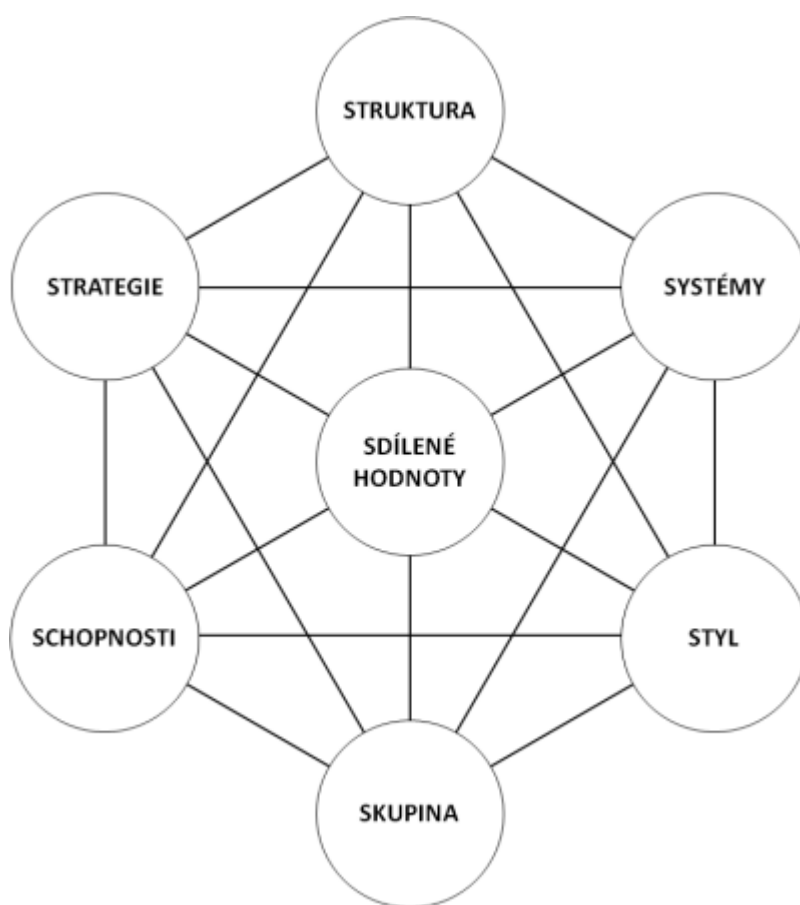
Strategie, tedy plánování cílů (krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých), by měla vést k rozvoji společnosti. Vymezují směr, kterým se firma vydává k vytyčeným cílům. Strategie by měla odpovědět na otázky: jaká je naše strategie? Jak dosáhneme stanovených cílů? Jak změny ovlivní zákazníka? Je zvolená strategie v souladu se společenskou odpovědností podniku?

Struktura

Struktura společnosti je u každého podniku odlišná například díky velikosti, zaměření podnikání, geografickou strukturou, zvyklostmi atd. Jedná se o jednotlivé části podniku a zda jsou správně nastaveny (například obchodní oddělení, finanční oddělení, správní oddělení atd.), musí mezi sebou dobře spolupracovat a také hodnotí jejich pracovní činnost.

System

Systémy se rozumí všechny manažerské techniky a postupy. Díky nim se klasifikují zkušenosti, znalosti a dovednosti pracovníků působících na jednotlivých pozicích. Vedoucí pracovníci by měli mít správně nastavené hlavní systémy (je nutné měnit pozice a počty zaměstnanců, finanční plán nebo systém komunikace mezi jednotlivými pracovišti)? Dále do této skupiny také patří kontroly a interní předpisy (zda jsou nastaveny tak, aby umožňovali dosáhnout stanovených cílů).



Obrázek č. 1: Analýza 7S
(Zdroj: [5])

Styl

Styl společnosti je jednání manažerů, jakým stylem komunikují, jednají a vystupují s podřízenými, spolupracovníky i zákazníky. Dále sem také patří pracovní prostředí, samostatnost jednotlivých oddělení a zaměstnanců, soutěživost a odpovědnost personálu, rychlost a správnost vedení v rozhodování o správném cíli, motivovanost zaměstnanců.

Skupina (zaměstnanci)

Zaměstnanci jsou základním kamenem společnosti. Podílí se na správném fungování a společně pomáhají dosahovat nastavených cílů. Vedení společnosti by mělo kontrolovat dostatečnou specializaci personálu, pozice, které je nutné doplnit k zajištění bezproblémového chodu firmy, zda mají zaměstnanci umožněno sebevzdělávání a jestli jsou dostatečně motivovaní.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou obvykle zahrnuty do nadřazených cílů. Patří sem veškerá podniková kultura a etika společnosti. Management by měl mít nastaveny základní hodnoty společnosti a firemní kulturu. Pracovníci by měli mít povědomí o tom, proč a jak firma funguje, jaké jsou její cíle a jak se jich firma snaží dosáhnout.

Schopnosti (dovednosti)

Každý zaměstnanec má různé návyky, dovednosti a znalosti. Vedoucí zaměstnanec by se měl snažit o hledání a rozvíjení silných vlastností svých podřízených a současně o eliminaci slabých stránek zaměstnanců. Správně by také mělo být nastaveno hodnocení odbornosti personálu.

1.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýzou externího marketingového prostředí. Je zaměřená na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

Tuto analýzu lze využít jak pro marketing, tak i pro strategickou analýzu zaměřenou na strategie vyšších úrovní. Pokud se využívá pro mapování faktorů ovlivňujících marketing, musí mít faktory vstupující do analýzy přímý vliv na marketing [7].

1.4 Porterova analýza

Porterova analýza pěti konkurenčních sil slouží k analýze konkurenčního prostředí a jejího strategického řízení.

- **Konkurenti a charakter jejich soupeření** – Čím více je na trhu dravých konkurentů, tím ztrácí trh atraktivitu, může dojít k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. V takovém případě firma nevyužije plné výrobní kapacity a fixní náklady jsou vysoké.
- **Noví účastníci trhu, potencionální účastníci a hrozba vstupu nových účastníků** – Jsou-li vstupní i výstupní bariéry nízké, mohou podniky na trh lehce vstoupit i z něj vystoupit, dochází ovšem k nízké rentabilitě. Pokud jsou bariéry vysoké, je těžké se na trh dostat, ale potenciální zisk je vysoký. V případě neúspěchu je výstup ekonomicky náročný.
- **Odběratelé a jejich vliv** – Zákazníci mají velký vliv v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky a od firmy odebírají pouze zlomek z jejich celkových odběrů. V těchto případech se jim lépe vyjednávají lepší ceny, kvalitnější výrobky atd.
- **Dodavatelé a jejich vliv** – Naopak dodavatelé mají na firmu velký vliv v případě, že neexistují substituty a dodávky jsou pro firmu důležité.
- **Substituční produkty** – Substituční produkty mají velký vliv na cenu výrobku a tím pádem i zisk firmy, proto je nezbytné substituční produkty neustále sledovat včetně jejich ceny a vývojového trendu [8].

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je založena na vnějších a vnitřních faktorech firmy. Do vnitřních faktorů patří silné a slabé stránky společnosti. Do vnějších faktorů patří příležitosti a hrozby.

Vnitřní faktory jsou lehce ovlivnitelné, jsou totiž zcela v rukou firmy. Posuzují se silné a slabé stránky firmy. Cílem je maximalizace silných stránek, a naopak co největší eliminace slabých stránek.

Mezi vnější faktory patří příležitosti a hrozby. Oba vlivy jsou hůře ovlivnitelné, nejsou v rukách firmy. Příležitosti a hrozby nelze maximalizovat nebo minimalizovat, ale cílem je snížení či zvýšení jejich působení na podnik.

SWOT je zkratka vycházející ze 4 anglických slov:

- S = strenghts (silné stránky)
- W = weaknesses (slabé stránky)
- O = opportunities (příležitosti)
- T = threats (hrozby).

SWOT analýza se používá při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie. Analýza je určena pro managery a majitele podniků, kteří pomocí ní zhodnotí současnou situaci a mohou zvolit účinnou strategii [9].

Tabulka 1: Schéma SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [9])

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

- **SO** – využití silných stránek na získání výhody
- **WO** – překonání slabin využitím příležitostí
- **SW** – využití silných stránek na čelení hrozbám
- **WT** – minimalizování nákladů a čelení hrozbám

1.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má za úkol neustále zlepšovat výkon organizace tím, že bude řídit zaměstnance jako celek. Člověka samotného nepovažujeme za lidský zdroj, to spíše jeho vlastnosti, chování, postoje a schopnosti [10].

Lidské zdroje jsou pro firmu jedny z nejcennějších a většinou i nejdražších zdrojů, které mají. Mnoho podniků lidské zdroje podceňuje, ale v dnešní době mohou být jednou z mála konkurenčních výhod [11].

Schopnosti jsou zdroje znalostí a dovedností člověka, které jsou neopomenutelné. Tedy co člověk ví a co umí. Se schopnostmi se dá dobře pracovat, rozvíjet je například vzdělávacími programy. Samotné schopnosti ale nestačí, ještě je důležité, aby je zaměstnanec používal ve prospěch firmy. To ovlivňuje jeho postoj.

Postoje člověka sdělují celkovou míru snahy, ochoty a loajality. Je úzce spjatá s motivací člověka. Také s postoji lze pracovat a měnit je. Postoje musí být doprovázené schopnostmi, jinak nic nezmůžou.

Vlastnosti jsou jedinou skupinou, kterou nelze měnit – není to efektivní. Obsahují neměnné nebo velmi obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, které jsou velmi úzce spojeny s jeho biologickou a psychickou podstatou [12].

2 POPIS PODNIKÁNÍ STAVEBNIN DEK

V této kapitole bude popsána charakteristika společnosti Stavebniny DEK. Co je předmětem jejího podnikání, popis zákazníků, zaměstnanců i dodavatelů.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: DEK a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo společnosti: Praha 10, Tiskařská 10/257, PSČ 10800

Datum zápisu: 18. prosince 2006

Identifikační číslo: 27636801

Základní kapitál: 5 502 000 000,- Kč

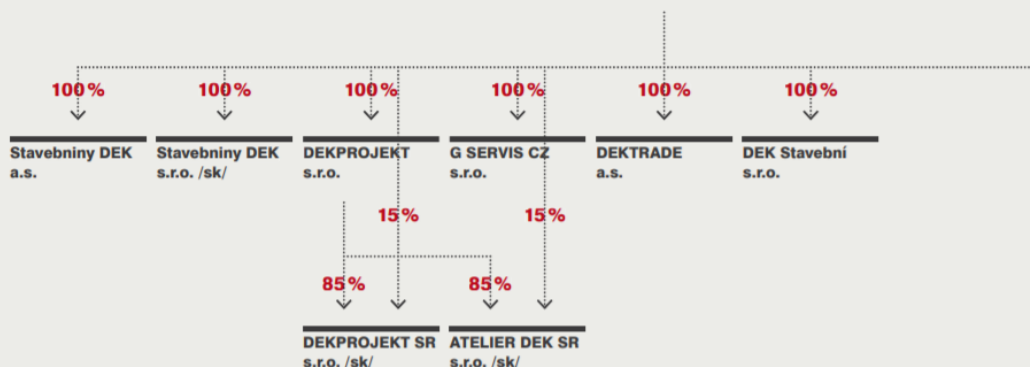
2.2 Historie společnosti a hlavní předmět podnikání

Společnost byla založena roku 1993 pod názvem DEKTRADE. V roce 2007 se stala holdingem DEK a.s., do které patří Stavebniny DEK, Dekmetal – zabývající se výrobou a dodávkami plechových střešních krytin a skládaných fasádních systémů, Dekprojekt – poskytovatel specializovaných projektů, posudků a diagnostiky v oblasti stavební fyziky a izolací staveb a nakonec Dekwood – zabývající se výrobou krovů a vibrodesek. A dalších, jak můžete vidět na obrázku níže. V roce 2003 došlo k transformaci do akciové společnosti [13].

STRUKTURA SKUPINY

GROUP STRUCTURE

DEK a.s.



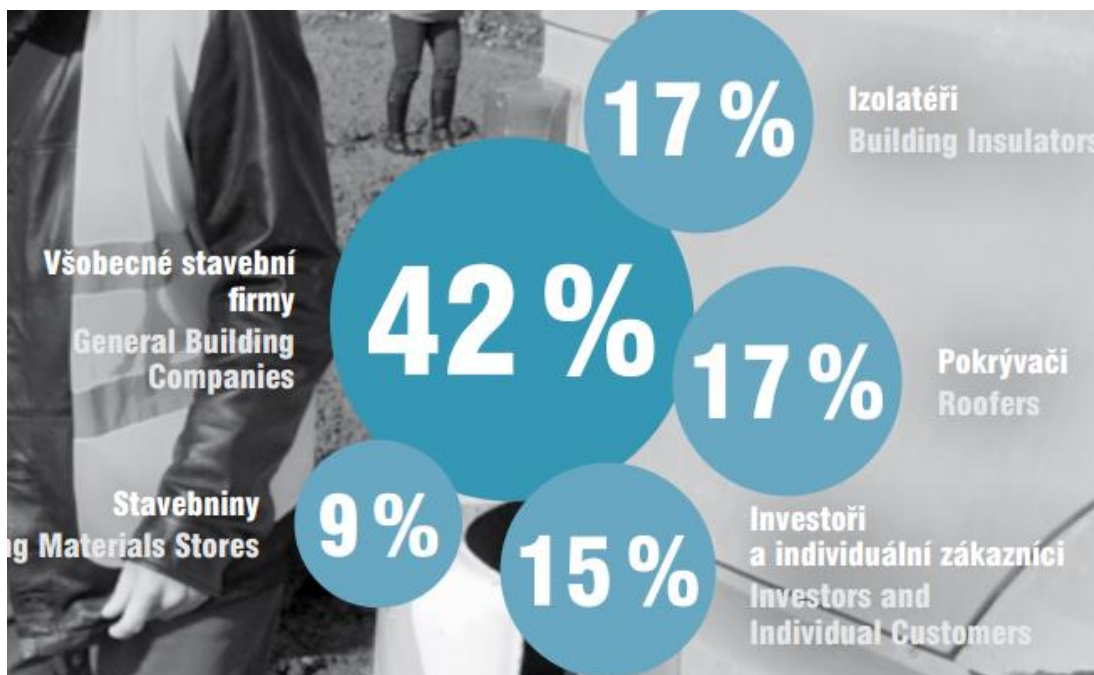
Obrázek č. 2: Struktura skupiny DEK a.s.

(Zdroj: [13])

Nejvyšší zisky společnosti DEK a.s. přináší Stavebniny Dek a.s.

Dek a.s. se snaží zaměřit na odbornost ve výběru materiálu a v jejich správné aplikaci, v dobrém servisu nejen pro zákazníky, ale i pro dodavatele. Strategií společnosti je dodávat kvalitní materiál pro hrubou stavbu, fasádu, izolaci i střechu společně s dobrou cenou a dodacích podmínek. Neméně důležitý je servis pro zákazníka (73 poboček po celé republice, půjčovna strojů a náradí, klempířské dílny, mícháren barev, dostatečné skladové zásoby, technická podpora).

Na obrázku níže můžeme vidět strukturu zákazníků.



Obrázek č. 3: Struktura zákazníků
(Zdroj: [13])

Stavebniny Dek také umožňují zapůjčení stavebních strojů a nářadí.

Vše lze nakoupit či rezervovat i přes e-shop, kde mohou nakupovat jak podnikající, tak nepodnikající osoby.

V únoru 2016 získal E-shop zlatý certifikát Ověřeno zákazníky na Herueka.cz. E-shop doporučovalo 97% zákazníků.

V roce 2016 bylo stavebninám Dek uděleno prestižní světové ocenění značek Superbrands 2016, vyhlašované čtvrtým rokem i v České republice pod názvem Czech Superbrands.

Společnost DEK a.s. je nositelem certifikátu řízení jakosti ISO 9001:2008 v oboru obchodní činnosti s materiály a výrobky pro použití ve stavebnictví, společnost si zakládá na celkové kvalitě nabízených služeb. Společnost se také snaží přispívat ke zlepšení životního prostředí, proto se v roce 2016 aktivně zapojila do společnosti EKO-KOM, která se zabývá recyklací a opětovnému využití obalů z odpadů [13].

V následujících bodech jsou podrobně rozepsány služby, které společnost DEK a.s. nabízí.

Stavebniny dek můžete naléznout v 66 městech ČR a má 73 poboček.



Obrázek č. 4: Pobočky ČR
(Zdroj: [13])

Na Slovensku naleznete pobočky například v Stupavě a Senci.



Obrázek č. 5: Pobočky na Slovensku
(Zdroj: [13])

V roce 2015 Stavebniny DEK vydaly katalog, určený realizačním firmám, stavebníkům, projektantům, ale také obchodníkům a technikům Stavebnin DEK. První vydání katalogu obsahovalo na 720 stranách 1280 položek a 144 skladeb a konstrukčních řešení ve 3D odkazujících přímo na kalkulátory DEKSMART na e-shopu. Od té doby vychází každý rok nový aktualizovaný katalog s nově navrhnutými skladbami.

Kromě obchodní činnosti též nabízí pod značkou ATELIER DEK ve všech regionech ČR technickou podporu realizačním firmám, program technické podpory určený profesionálům ve stavebnictví, návrhy detailů a skladeb, konzultace na stavbách a pořádá produktová školení.

2.3 Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci

Společnost DEK se především zaměřuje na prodej stavebního materiálu a služeb pro stavebnictví a výrobu stavebních materiálů. Zákazníci jsou různorodí. Největší skupinou jsou všeobecné stavební firmy, které tvoří 42%. Menší dvě skupinky tvoří izolatéri a pokrývači (17% + 17%). Investoři a individuální zákazníci tvoří 15% zákazníků a nejmenší skupinou jsou stavebniny, které zaujímají 9% části z celku.

Firma se snaží dlouhodobě budovat a udržovat moderní koncept, kromě prodeje stavebního materiálu se soustředí na doplňkové služby. Cílem je spokojený zákazník, který se na firmu může spolehnout.

DEK se soustředí na detailní znalosti konstrukčního řešení, jejich správné aplikace a dále staví svoji strategii na vysoké odbornosti, profesionalitě a komplexním poradenství při dodávce stavebních materiálů.

Každá pobočka je rozdělena do divizí dle materiálu, o který se stará. Těchto divizí je celkem 7 [13].

2.3.1 Divize hrubá stavba

Vznikla v roce 2007 a zabývá se nákupem a prodejem materiálu určených pro budování hrubých staveb, komunikací a zahradní architektury. K hlavním produktům patří pálené a pórobetonové materiály, komíny, betonové, odvodňovací a železné prvky a oplocení [13].

2.3.2 Divize suchá výstavba, stavební výplně, fasády, stavební chemie, barvy laky

Tato divize vznikla v roce 2006. Zaměřuje se především na zateplení domů a interiérů, fasády, stavební chemie, obklady a dlažby, systémy suché výstavby a stavební výplně.

Na nových pobočkách jsou již míchárný omítek a barev s moderním automatickým strojním vybavením [13].

2.3.3 Divize šikmé střechy

Tato divize se zabývá veškerým sortimentem materiálu týkající se šikmých střech. Tedy krytiny pálené, betonové, vláknocementové, plechové a šindele. Plus doplňky k tomu náležící, tedy střešní okna, klempířské prvky či podstřešní fólie. V roce 2015 byla rozšířena síť klempířských dílen na pobočkách (celkově jich již je 42) [13].

2.3.4 Divize stavební řezivo

Jak samotný název napovídá, tato divize se zaměřuje na veškerý materiál se dřevem. Od střešních latí, palubek, deskových materiálů, po konstrukční řezivo nebo CNC krovy. Tato divize je výjimečná tím, že stojí za vývojem vlastního konstrukčního řešení dřevostavby Dekpanel, vznikla v roce 2007 [13].

2.3.5 Divize prodejna

Tato divize vznikla na základě rozšiřování prodejního sortimentu. Profishopy mají drobné stavební nářadí jak pro profesionály tak domácí kutily.

2.3.6 Divize půjčovna

Po celé republice je 57 poboček půjčoven a dnes je již nedílnou součástí téměř každé pobočky. Strojový park je každým rokem průběžně rozšiřován o nové typy strojů. Do půjčoven je zaváděn i spotřební materiál a stroje z oboru specializovaných řemesel.

2.4 Skladové zásoby a logistika

Hlavní podstatou skladu je vyrovnaní rozdílu mezi přísunem materiálu a jeho odsunem, ochrana před riziky, která mohou nastat kvůli nedostatku materiálu u výrobce a výkyvy poptávky [14].

Cílem Stavebnin DEK je mít jakoukoliv pobočku nebo sklad dostupnou do 30 km. Před několika lety měla firma možnost odkoupit konkurenční stavebniny. Tím by se rozrostla hustá síť poboček po celé republice, až na pár výjimek by byla z každého místa

v republice pobočka dostupná do 30 km. DEK ale raději zvolil jinou strategii, nechtěl odkupovat staré pobočky, některé ve velmi špatném stavu, a hlavně s cizími prodejci. Raději staví nové pobočky, které jsou uspořádané dle představ vedení. Má to mnoho výhod. Noví zaměstnanci se naučí správným návykům. Sklad se postaví dle DEK standardu. Existuje speciální tým lidí, kteří mají na starosti rozvržení skladu a planogramy. Jednotlivé sklady se v České republice přestavují tak, aby se zvýšila efektivnost.

Manipulace s materiálem a jejich pohyb spíše ubírají přidanou hodnotu výrobkům. Proto je třeba jejich manipulaci co nejvíce omezit a minimalizovat náklady. Při správném řízení toků (zkrácení vzdáleností, minimalizace ztrát, optimalizace stavu zásob zefektivnění toku materiálu výrobou) může podnik snížit náklady vázané na zboží [15].

Každá pobočka má svůj sklad, v roce 2017 se začali otevírat takzvané prodejní sklady. Prodejní sklad spadá pod nejbližší pobočku. Nemá oblastní zástupce ani pracovníky odbytu. Je tam pouze ředitel pobočky, prodejci a skladníci. Tento sklad slouží jako výdejní místo stavebního materiálu, aby zákazníci nemuseli dojíždět daleko pro materiál, ale měli to kousek. Obrat z prodaného zboží jde příslušnému oblastnímu zástupci na pobočce, pod kterou prodejní sklad patří.

Stavebniny DEK také mají svůj centrální sklad. Na tomto skladě je zboží, které se špatně zaváží přímo na pobočky a přepravní náklady by byly příliš vysoké.

Ostatní materiál se objednává od výrobců na přímo do skladu tak, aby zboží co nejméně trpělo a cesta byla co nejkratší.

Skladové zásoby na pobočce jsou hlídány a je stanovený limit, který by pobočka neměla překročit. Naskladnění materiálu je již na oblastním zástupci, musí vybrat zboží, které má vysokou obrátkovost, lidé ho potřebují často a nestane se ležákem.

Každý sklad je rozdělen na venkovní část (tam jsou střešní tašky, cihly, dřevo) a vnitřní halu (OSB desky, polystyren, pytlové směsi – somsy, atd.)

2.5 Pobočka Stavebnin DEK Znojmo

Tato podkapitola se bude zabývat chodem pobočky ve Znojmě. Jaká je její struktura, a především jaké má doplňkové služby a činnosti pro zákazníky.

2.5.1 Organizační struktura

Pobočka ve Znojmě byla založena v roce 2007 a sídlila v areálu na Dobšické ulici. V roce 2015 byla postavena zcela nová pobočka na ulici Družstevní.

V současnosti má 26 zaměstnanců, v čele je ředitel pobočky Vlastimil Tima. Je odpovědný za organizaci a chod celé pobočky, dohlíží na dodržování příslušných právních předpisů a provozních procesů. Jedná s obchodními partnery a zákazníky. Pomáhá oblastním zástupcům s obchodem, organizuje a komunikuje napříč skupinou DEK. Podporuje a rozvíjí prodej firemních produktů. Má na starosti personální stránku pobočky i provozní věci.

Pod sebou má 5 oblastních zástupců (OZ), každý má na starosti svoji divizi (hrubá stavba, suchá výstavba, izolace, šikmé střechy a dřevo, půjčovna). Náplní práce OZ je prodej zboží a služeb Stavebnin DEK v okrese Znojmo. Získává nové a udržuje stávající zákazníky. Podporuje a rozvíjí prodej firemních produktů. Pomáhá při zajištění chodu pobočky a spolupracuje s dalšími složkami společnosti.

Každý oblastní zástupce má k sobě referenta odbytu (pobočkového zástupce), který pomáhá se zpracováním zakázek. Přijímá a realizuje objednávky od zákazníků. Zajišťuje chod prodeje včetně přímého styku se zákazníkem. Vystavuje a kontroluje příslušné doklady, objednává zboží u dodavatele na sklad a má na starosti skladové zásoby. Spolupracuje s dalšími složkami pobočky a společnosti.

Ředitel pobočky, oblastní zástupce a referent odbytu jsou v obchodním oddělení. Součástí pobočky je také prodejna, kde je umístěno drobné zboží (hřebíky, SDK příslušenství, oleje, barvy, laky, rukavice, drobné nářadí, vrtačky a mnoho dalších věcí). Zde jsou 4 prodejci. Mají na starosti přímý prodej materiálu zákazníkům ze skladu a prodejny. Naskladňují materiál na prodejnu, vybalují ho a doplňují. Vystavují doklady, objednávají materiál u dodavatelů na prodejnu a spolupracují s dalšími složkami pobočky a společnosti.

Prodejci a referenti odbytu mají jednoho vedoucího, který je má všechny na starosti.

Dalším vedoucím je manager skladu. Ten má na starosti všechny zaměstnance na skladě. Dohromady jich je jedenáct (včetně manažera skladu). Z toho je sedm skladníků, jeden klempíř, jeden colorista a jeden řidič. Náplní práce skladníků je příjem, výdej a manipulace se zbožím na skladě. Provádí vstupní i výstupní kontrolu zboží, spolupracuje při inventurách skladových zásob a spolupracuje s dalšími složkami pobočky a společnosti. Colorista míchá fasádní a interiérové barvy, ostatní náplň práce je stejná jako u skladníků. Klempíř připravuje materiál a vyrábí klempířské stavební prvky dle požadavků zákazníka. Eviduje zakázky, naskladňuje a vydává klempířské materiály a výrobky. Udržuje a uklízí klempířské linky a dílny. V případě nutnosti také přijímá a vydává zboží na skladě. Spolupracuje na inventurách skladových zásob. Řidič má nákladní automobil s hydraulickou rukou, kterým rozváží materiál zákazníkům na stavby včetně skládání.

2.5.2 Doplnkové služby

Na znojemské pobočce je několik doplňkových služeb pro zákazníky.

Půjčovna strojů a nářadí

Stavebniny DEK nabízí pronájem strojů a nářadí v oboru stavební činnosti. Jde o krátkodobé a dlouhodobé pronájmy. Mezi nejvyhledávanější kategorie patří: stroje pro zemní práce, vysokozdvizné jeřáby, lešení a úprava betonových povrchů.

Z hlediska spolupracující firmy jde o poměrně velkou úsporu, protože není nutné si potřebný stroj za velké peníze zakoupit.

Klempířská dílna

Zákazníci mají možnost pronajmout so klempířské vybavení, popřípadě proajmout si celý prostor včetně klempířské dílny. Stavebniny DEK mají v nabídce třicet devět klempířských dílen.

Doprava

Společnost disponuje více než stovkou nákladních vozidel, na většině poboček má k dispozici minimálně jedno nákladní vozidlo s hydraulickým jeřábem. Materiál doručí a přímo na stavbě ho i složí.

Míchárna omítek a barev

Míchání omítek a barev má široké množství odstínů, ze kterých si vybere i náročnější zákazník. Míchání probíhá ve specializovaných zařízeních a existuje možnost vytvoření vzorku před namícháním objednávky. Namíchání barev je na objednávku nebo na počkání.

Věrnostní program

V případě dlouhodobé spolupráce má registrovaný subjekt možnost využít věrnostního programu, který po nákupu umožňuje získání hodnotných odměn.

Společnost DEK nabízí veškeré materiály potřebné ke stavbě a lze je zakoupit jednoduše přes internetový obchod, zákazník také může využít kalkulátor Deksmart, který slouží ke snadnému a rychlému výpočtu spotřeby materiálů v konstrukcích. Společnost je lídrem na trhu se stavebním materiálem, a proto se také snaží rozšiřovat a vylepšovat nabízené služby. Nadstandardně na všech pobočkách je k dispozici po celý den káva a čaj zdarma. Zákazníci, kteří přijedou ráno, dostanou snídani zdarma.

3 ANALÝZA PROBLÉMŮ A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole bude vyhodnocen současný stav obchodní organizace a analýza problémů.

3.1 Analýza 7S

Analýza 7S je analytická technika kritických prvků organizace, které jsou nutnou podmínkou pro úspěch organizace.

Strategie

Strategie společnosti je v detailní znalosti konstrukčních řešení a jejich správné aplikaci. Každému produktu v nabídce je věnována zvláštní péče. Skupina DEK chce patřit mezi světové špičky a dle toho také jedná. Kromě skupiny DEK má dvě dceřiné společnosti, které se zabývají výrobou. Jedna z nich je Dekwood (CNC opracování, krovy, prkna, latě, KVH, BSH hranoly). Druhou je Dekmetal, ten se zabývá výrobou a dodávkou plechových střešních a fasádních systémů.

Pro firmu jsou velmi důležití zákazníci, proto je sledují a analyzují. Včetně tak i konkurenty a vývoj trhu. Díky flexibilitě je firma schopná se neustále vyvíjet a měnit tak, aby byli vždy krok před konkurencí a přinášeli přidanou hodnotu zákazníkům.

Krédem společnosti je poctivost, firma se snaží chovat spravedlivě, otevřeně a čestně. Se zákazníky i mezi sebou komunikují otevřeně. S informacemi zachází svobodně a zodpovědně. U zaměstnanců se snaží vyžadovat vlastní zodpovědnost. Vést je pomocí otevřené komunikace k dohodnutým cílům.

Struktura

Holding DEK tvoří skupina firem zabývajících se dodávkami materiálů a služeb pro stavebnictví a výrobou stavebních materiálů.

Mateřská společnost DEK a.s. zabezpečuje pro dceřiné společnosti servisní činnosti ekonomické, IT, personální, marketingové a provozní povahy.

Největší společností jsou Stavebniny DEK a.s. Většinovým majitelem společnosti je Vít Kutnar. Správním ředitelem je Petra Kutnarová. Ředitelem společnosti je Ing. Radek

Vít a pod sebou má obchodního ředitele Martina Matušince. Ten má na starosti regionální ředitele – těch je 7 a také ředitele divizí (10 lidí). Pod řediteli divizí jsou produkt manažeři a pod řediteli regionů jsou ředitelé poboček.

Ředitel pobočky má pod sebou oblastní zástupce, každý z nich má na starosti svoji divizi (hrubá stavba, suchá výstavba, izolace, šikmé střechy a dřevo, půjčovna). Každý oblastní zástupce má k sobě prodejního zástupce. Prodej materiálu ze skladu a prodejny zajišťují pobočkoví prodejci. Manažer skladu má pod sebou všechny skladníky, řidiče, coloristy a klempíře.

Spolupracovníci

Struktura Stavebnin DEK byla popsána výše. Na znojemské pobočce je nejvýše postaveným ředitel pobočky. Pod sebou má 5 obchodních zástupců, každý z nich má svého prodejního zástupce. Na přepážce jsou 4 pobočkoví prodejci (odbavují zákazníky a objednávají materiál na prodejnu). Dalším zaměstnancem je manažer skladu, který má pod sebou 7 skladníků, coloristu, klempíře a řidiče.

Mezi zaměstnanci je celkem pozitivní neformální pracovní vztah, který je dobře působící na správný chod firmy.

Systém motivace je u každého pracovníka nastaven jinak dle pozice, kterou vykonává. Oblastní zástupce má nízký základní plat a dále je již ohodnocen dle zakázek, které dokáže zobchodovat, takže záleží především na něm, kolik si vydělá. Prodejní zástupce je částečně odměňován z toho, jak se vede jeho oblastnímu zástupci, ale především, dle odpracovaných hodin.

Ve firmě je kladen velký důraz na osobní rozvoj a kariérní růst. Pro zaměstnance, který je šikovný a má zájem se sám rozvíjet, se vždy najde místo pro osobní rozvoj. Ať už je to směrem na obchodního zástupce, produkt manažera nebo se stát součástí týmu v Praze na centrále, která má nespočetně úkolů.

Ředitel pobočky se snaží své podřízené vést k nadstandardním výkonům především v jednání se zákazníky. Motivace není pouze finanční, ale je také hodně benefitů: ve formě stravenek, zaměstnaneckých slev na stavební materiál, oblastní zástupci mají k dispozici služební auto a notebook. Dále jsou vyhlašovány různé soutěže, ti nejlepší

vyhrají buď hmotné dary, zájezdy na hory nebo finanční příspěvek třeba ve formě poukazu.

Systémy

K informačním systémům v podniku se řadí jak ruční zpracování dat, tak i běžné databáze. Každá nabídka i objednávka je zpracována do systému (agendy), ve které jsou veškeré informace o dodavatelích i zákaznících. Z poptávky lze vytvořit nabídku, z nabídky objednávku pro zákazníka a z ní i nákupní objednávku pro dodavatele na objednání materiálu na sklad nebo na přímo na stavbu k zákazníkovi. Veškeré dokumenty lze vytisknout nebo poslat mailem ve formátu pdf.

V agendě jsou kontakty na zákazníky (adresa, telefon, mailová adresa), ale i veškeré zápisy co se týče dluhů. Agenda je propojena s aresem a všechny sklady v České republice mezi sebou komunikují. To znamená, že pracovník se může podívat, co mají na skladě například v Praze. Systém je velmi sofistikovaný, zákazníka má na starosti vždy jedna pobočka (oblastní zástupce), který se o něj stará i když má zákazník stavbu kdekoliv po republice a materiál si vyzvedává z jiné pobočky.

V papírové podobě se archivují pouze zákaznicky podepsané dodací listy o převzetí zboží, aby nemohlo dojít k nařčení, že zákazník, který odebírá na fakturu, si nějaké zboží neodebral a Stavebniny DEK mu ho fakturují.

Uchazeči o zaměstnání musí nejprve splnit vstupní všeobecný test. Jestliže ho splní na určitý počet bodů, mohou jít do druhého kola výběrového řízení na ústní pohovor s ředitelem pobočky. Oblastní zástupci, prodejci a pobočkoví zástupci mají vstupní test stejný. Skladníci mají pouze v papírové podobě test, ve kterém převádí jednotky. Po přijetí má vybraný uchazeč tříměsíční zkušební dobu, po níž dostane smlouvu na dobu určitou na půl roku.

Oblastní zástupci mají k dispozici osobní automobil, v případě nutnosti ho mohou řídit i ostatní pracovníci, pokud vyplní testy pro řidiče referentských vozidel.

Styl řízení

O stylu řízení podniku se dá říct, že je demokratický. Pracovníci mají víceméně volné pravomoci k rozhodování o jistých skutečnostech, někde se řídí již zaběhlými metodami, ale vždy využívají svá rozhodnutí.

Jednou za týden má ředitel poradu se svými oblastními zástupci. Kromě zhodnocení současné situace a jak se vede v obchodě v jednotlivých divizích, se také diskutuje o chodu pobočky a jejím rozvíjení se.

V jiný den má ředitel pobočky poradu s vedoucím skladu a vedoucím odbytu. Řeší se případné problémy i chvála jejich podřízených.

Sdílené hodnoty

Kultura ve společnosti je spíše přátelského charakteru. Jeden cíl mají všichni zaměstnanci stejný – mít spokojeného zákazníka.

Ředitel a oblastní zástupci jsou placeni od obratu, a tudíž spokojený zákazník je pro ně velice důležitý.

Ve firmě je nastavený dress code. Prodejci musí mít na sobě červené DEK trička (popřípadě DEK mikiny), firemní tričko s límečkem, hladké černé kraťasy, dlouhé tmavé kalhoty nebo džíny, tmavá jednobarevná obuv.

U skladníků (včetně klempířů, coloristů a řidičů) je dress code ještě přísnější. Veškeré oblečení a obuv fasují – pracovní obuv s pevnou špičkou, dlouhé kalhoty, popřípadě kraťasy, tričko, mikina, bunda, a především reflexní bezpečnostní vesta.

Dress code u manažerů a pracovníků v kontaktu s dodavateli nebo zákazníky je samozřejmostí. Polo tričko, triko nebo blůzka i bez rukávů, halenky, košile s krátkým i dlouhým rukávem, svetr (na polo tričku či košili), rolák, sako formálního či sportovního střihu. Šaty s decentním výstřihem, kostýmky, sukně, dlouhé kalhoty, džíny bez výrazných módních efektů, v létě i světlé barvy. Lodičky, balerínky, elegantní sandálky, uzavřená jednobarevná městská obuv, kozačky, mokasíny, decentní šperky, šátky a šály kolem krku a ramen.

Schopnosti

Schopnosti pracovníků vychází z jejich znalostí a vlastností.

Pro každou pozici jsou požadovány jiné dovednosti. Pro oblastní zástupce je jedna z nejdůležitějších vlastností komunikace. Jsou nejvíce v kontaktu se zákazníky a dodavateli.

Naopak pro prodejní zástupce a prodejce je vedle komunikace také velmi důležitá práce s počítačem. Zpracování nabídek, objednávek u dodavatelů, zručnost s počítačem a znalost emailové komunikace. Dále mají určité organizační a především komunikační schopnosti.

Pokud přidáme do výčtu například ředitele pobočky, je zřejmé, že má znalosti o trhu, konkurenci, umí dělat důležitá manažerská a podnikatelská rozhodnutí. Komunikace je samozřejmostí a dále jsou důležité speciální znalosti, flexibilita, vstřícnost, organizační schopnosti, asertivita, integrita nebo také kreativita.

3.2 SLEPT analýza

V této podkapitole se budeme věnovat analýze změn okolí.

3.2.1 Sociální faktory

Okres Znojmo má přibližně 113 tisíc obyvatel. Míra nezaměstnanosti je zde kolem 5,66 %. Pobočka se nachází v průmyslové zóně, od centra je vzdálena asi 10 minut autem a je dobře dostupná jak směrem z Brna, od Rakouska, tak i od Prahy. Má tedy dobrou geografickou polohu a je dobře dostupná pro zákazníky z celého okresu.

3.2.2 Legislativa

Existuje mnoho zákonů, které vymezují podnikání a významně ovlivňují i budoucnost v tomto oboru. České stavebnictví se řídí sbírkou zákonů, občanským zákoníkem 89/2012 Sb., obchodním zákoníkem 89/2012 Sb. a například zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Významně upravuje například veřejné zakázky.

3.2.3 Ekonomika

Průmyslu a stavebnictví se daří. V první polovině roku 2017 rostla především výroba automobilů a pozemní stavby. U stavební výroby se zvýšila produkce zejména v pozemním stavitelství.

Začátek loňského roku hodně ovlivnilo počasí, po dlouhé době byla dlouhá a tuhá zima, o to víc se pak ale nastartovala. Stavební produkce v srpnu 2017 reálně vzrostla o 1,9 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 4,7 % stavebních povolení více a orientační hodnota

těchto povolení vzrostla o 40,3 %. Stavebnictví současně dokončili stavbu 2398 bytů, kterých bylo meziročně o 29,6 více [13].

Průměrný počet zaměstnanců ve stavebních firmách s 50 a více zaměstnanci se meziročně snížil o 1,3 % a jejich průměrná měsíční nominální mzda proti roku 2016 stoupla o pět procent na 34 129 Kč.

3.2.4 Politické faktory

Firma musí zohlednit změny v politické situaci (politická stabilita vlády, daňová politika), které mohou ovlivnit situaci firmy a její pozici na trhu. Nyní se bude muset přizpůsobit nové vládě.

3.2.5 Technologické faktory

Změny v technologiích jsou ve stavebnictví zcela zásadní. Neustále se rozvíjí a mění jednotlivé postupy. V posledních letech je kladen čím dál větší důraz na technologie, které jsou v souladu s principy udržitelného rozvoje, využívání obnovitelné zdroje energie i materiálů a usilují o snižování nákladů.

To se projevuje v trendech stavebnictví, staví se nízkoenergetické domy a bez tohoto štítku bude v blízké budoucnosti nemožné dům postavit.

Jelikož si firma Stavebniny DEK moc dobře uvědomuje, že vývoj ve stavebnictví je klíčový, založila dceřinou společnost Atelier DEK. Pracují v ní vzdělání a velmi dobře proškolení technici, kteří vypracovávají posudky, projekty, dělají konzultace, dozory a v neposlední řadě se také zaměřují na výzkum.

3.3 Analýza 3C

V této podkapitole se budu zabývat analýzou oborového okolí podniku.

3.3.1 Konkurence

Konkurence je v okolí znojemské pobočky vysoká, i přesto, že Stavebniny DEK jsou jasným lídrem trhu. V blízkosti jsou další stavebniny Pro-doma, Woodcote, Proex a Stavmat. To jsou ti největší, poté je spousta menších stavebnin především v okolí

Znojma a v přilehlých vesnicích a obcích. Největší mezi nimi jsou z Moravského Krumlova, v Hrušovanech nad Jevišovkou a v Miroslavi u Suchohrdel. Menším stavebninám obvykle dodávají materiál větší stavebniny. Je velmi těžké balancovat na hraně zákazníků. Musí se dát velký pozor, aby velké stavebniny, které dodávají materiál těm menším, jim nebrali zákazníky a popřípadě se je snažili vždy přeorientovat do konkrétních menších stavebnin.

3.3.2 Dodavatelé

Čím větší jsou stavebniny a větší rozsah poskytovaných materiálů, tím více je dodavatelů. A většina jich je velmi zásadních pro obchod. Vyjednávací pozice DEKU je dobrá v tom, že je lídr trhu a odebírá velké množství materiálu a tím pádem může požadovat nadstandartní podmínky a nákupní ceny.

Nevýhoda je v tom, že firma má striktně nařízeno, s kým může obchodovat a s kým ne. Produkt manažeři vybírají dodavatele a vyjednávají co nejlepší podmínky. To skýtá spoustu kladných i záporných bodů. Jednoznačná výhoda je ve vyjednávací síle. Nevýhodu má oblastní zástupce. Pokud bude chtít udělat obchod s někým, s kým nemá DEK standardně nastavené podmínky, bude to pro něj velmi obtížné.

3.3.3 Zákazníci

Zákazníky Stavebnin DEK ve Znojmě tvoří menší stavebniny v okolí, všeobecné stavební firmy, pokrývači, izolatéři, investoři a individuální zákazníci. Trendem dnešní doby je nejkvalitnější materiál, nejlevnější cena a co nejrychlejší dodání.

3.4 Porterova analýza

Tato podkapitola se bude zabývat Porterovým modelem pěti sil, který analyzuje konkurenční prostředí firmy a její strategického řízení.

3.4.1 Konkurenti a charakter jejich soupeření

Konkurence ve Znojmě je velká. Stavebniny DEK jsou v České republice jasným lídrem a jinak tomu není ani ve Znojmě, ale nebylo to tak vždy. Pobočka vznikla až v roce 2007, v té době byli na trhu jiní tahouni.

Historicky nejstarší je Stavospol - dnešní Pro-doma. A někteří zákazníci jezdí pouze díky vazbám k nim. Od pobočky DEK jsou vzdáleni asi jeden kilometr a mají celkem velký areál. Velmi dobře se orientují v sortimentu hrubé výstavby. Co se týče střech, tak šli cestou materiálu, který nedrží DEK skladem. Vzali si na sklad Bramac a Terran. Využili skulinku na trhu, ve které mohou být lepší než lídr. Jejich nabídky jsou ale často nekompletní a nedrží tak rozsáhlý sortiment doplňků ke střeše.

Dalším velkým konkurentem je Proex. Pobočka je vzdálena taktéž necelý kilometr od pobočky. Tato firma je ve střechách nejdéle působící firmou na Znojmsku i přes to, že dlouhodobě obrátově padá a podíl na trhu má neustále menší, tak je doslova pár větších zákazníků, kteří jezdí právě sem. Ve Znojmě to býval největší sklad a dílna klempířských doplňků. I dnes mají velké zásoby a rozmanitost materiálu (svitky, tabule, doplňky). Sklad ale není příliš rozsáhlý, v hale mají klempířské vybavení, ale již nemají místo na skladě pro střešní tašky. Zákazníci sem tedy jezdí především pro „klempířinu“ (plechové doplňky, okapový systém).

Ve Znojmě je také Woodcote (dnes již dvakrát). Jedni se ale zabývají především suchou výstavbou a ani druzí nejsou ve střechách příliš silní. Nyní je drží dvě až tři větší firmy, se kterými mají osobní vztahy.

3.4.2 Noví účastníci trhu, potencionální účastníci a hrozba vstupu nových účastníků

Potencionálních účastníků na trhu je hodně. Na Znojmsku například úplně chybí velká střechařská firma PaP Bohemia, která má celkově na Moravě vysoké zastoupení, ti jsou největší hrozbou. V případě malých stavebnin je velmi těžké se úspěšně probojovat na trh. Navíc by se mohlo stát, že se jejich dodavateli stanou stavebniny DEK. V případě, že by odebírali materiál na přímo od dodavatelů, špatně by se jim skládali kamiony na minimální závozní množství (například ucelený kamion). Proto je logisticky jednodušší si sehnat větší stavebniny, které bez problému materiál seženou a mají vyjednané lepší obchodní podmínky.

3.4.3 Odběratelé a jejich vliv

Odběratelé jsou v našem případě zákazníci. Největší podíl mají ve firmě všeobecné stavební firmy (42%), dále jsou to izolatéři a pokrývači, kteří mají shodně po 17%. 15% mají investoři a individuální zákazníci a 9% z celku zaujímají menší stavebniny.

Zákazníci jsou různorodí, největší část zákazníků jsou ti, kteří chodí do DEKU, ale čas od času jdou i ke konkurenci a prověří si cenu. Další skupinou jsou „věrní zákazníci.“ Věří pouze firmě, chodí k nim a ke konkurenci by šli pouze v případě největší nouze. Další skupinku tvoří zákazníci, kteří to zkouší všude. Na každou zakázku rozešlou poptávku na materiál do všech stavebnin a poté tendrují nebo zkouší vytlačit od dodavatele co nejlepší cenu. Poslední typ zákazníků jsou ti, kteří pošlou poptávku na materiál, aby si prověřili cenu, ale materiál téměř nikdy neodeberou.

Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu. Požadují nekvalitnější materiál za co nejnižší cenu. Důležitějším aspektem se v posledním trendu stává rychlost, trh je přesycen a materiálu je málo, ten kdo materiál má nebo ho dokáže rychle sehnat, ten má velkou konkurenční výhodu.

3.4.4 Dodavatelé a jejich vliv

Dodavatelé jsou pro celý chod řetězce velmi zásadní. Výběr dodavatelů a vyjednávání s nimi mají ve firmě na starosti produkt manažeři, kteří jsou rozdělení dle produktové škály. V šikmých střeších jsou to produkt manažeři na krytiny (pálené a betonové), na plechové krytiny a klempířské doplňky, střešní okna a podstřešní fólie a v neposlední řadě manažeři na dřevo (latě, palubky, krovy, vazníky, atd...).

Produkt manažer nastavuje obchodní podmínky, plošné ceny a slevy. Jednání ohledně konkrétních akcí je už na oblastních zástupcích, kteří se nacházejí na jednotlivých pobočkách. Čím větší je u dodavatele odběr, tím větší je vyjednávací síla. Stavebniny DEK jsou lídrem na trhu v republice i ve Znojmě, vyjednávací pozice je proto u většiny dodavatelů velmi silná. Výjimku tvoří menšinoví dodavatelé jako například Creaton, s tímto dodavatelem spolupracuje firma velmi okrajově. Jestliže zákazník vyžaduje tento typ krytiny, umí ho zobchodovat. Logicky ale nemají tak dobré podmínky jako konkurence (například PaP Bohemia), která s nimi obchoduje mnohem více.

Vliv dodavatelů na obchod je obrovský. Záleží nejen na ceně, ale i na servisu a době dodání. Rychlost je v dnešní uspěchané době prioritou. Servis, který je schopen dodavatel dát, je pro obchod také důležitý. Například dodací podmínky, potvrzení zakázek, nacenění a výpočet materiálů, řešení reklamací atd.

3.4.5 Substituční produkty

Trh je ve stavebnictví velmi specifický. Neustále se rozvíjejí jednotlivé materiály a vznikají nové produkty a substituční výrobky. Stavebniny DEK velmi pečlivě sleduje nejnovější trendy a snaží se na ně reagovat.

Například ve střešních krytinách je budoucnost ve fotovoltaice a ve fotovoltaických taškách. Vedení společnosti se domnívá, že do několika let bude nejen každá střecha poskládaná ze solárního systému, ale i chodníky a fasádní systémy. Proto organizace zareagovala odkoupením velké elektroinstalační firmy Argos, díky které bycha měla mít podporu i ze strany elektra.



Obrázek č. 6: Fotovoltaická střecha
(Zdroj: [16])

3.5 Výzkum řízení pracovníků

Tato kapitola se zabývá výzkumem řízení pracovníků v obchodní organizaci Stavebniny DEK Znojmo.

3.5.1 Příprava výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jak zaměstnanci pobočky Stavebnin DEK ve Znojmě ovlivňují spokojenost zákazníka.

Nejdříve byl stanoven časový harmonogram. Ten musí obsahovat vytvoření dotazníku, sběr údajů, zpracování a analýzu získaných údajů a na závěr návrh na zvýšení efektivnosti řízení procesů.

Tabulka č. 1: Časový harmonogram přípravy výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Období	Činnost
Leden 2018	Tvorba dotazníku.
Únor–březen 2018	Sběr údajů.
Duben 2018	Zpracování a analýza získaných údajů.
Květen 2018	Návrh na zvýšení úrovně spokojenosti.

3.5.2 Způsob dotazování

Existuje několik způsobů dotazování. Pro tuto práci byl zvolen elektronický dotazník od společnosti Google. Výhodou tohoto způsobu je anonymita a také rychlé zpracování výsledků. Lze vybrat z řady kategorií otázek od výběru více možností, rozbalovací nabídky či stupnice s libovolnou škálou. Vše si lze přizpůsobit k obrazu svému. Odpovědi z průzkumu lze stáhnout do excelové tabulky, ve které se dá šikovně pracovat. Například filtrovat výsledky dle pozice nebo doby strávené ve firmě atd.

Poté proběhlo požádání zaměstnanců o vyplnění dotazníku a současně jim bylo sděleno, že vyplnění bude trvat přibližně 20 minut, jaký je jeho cíl a obsah. Pracovníci, kteří mají vlastní počítač, dostali email s odkazem na vyplnění dotazníku. Ostatní ho vyplňovali na erárním počítači.

3.5.3 Tvorba dotazníku

Sestavení kvalitního dotazníku bylo stavebním kamenem této práce. Proto bylo pro jeho vytvoření vymezeno dostatek času a probíhalo ve spolupráci s ředitelem znojenské pobočky Vlastimilem Timou. Dotazník je sestaven tak, aby přinesl co nejvíce informací k řízení pracovníků, se kterými se bude moci dál pracovat a rozvíjet tak podnikání obchodní organizace.

Dotazník se skládá ze 4 částí. První část se jmenuje: „osobní“ a obsahovala pouze dvě otázky, na jaké pozici zaměstnanec pracuje a jak dlouho ve firmě pracuje. Dotazník je sestaven tak, aby byl co nejvíce anonymní, proto neobsahuje otázky na pohlaví ani na věk, protože by se z toho dalo usoudit, o kterého pracovníka se jedná.

Druhý úsek se jmenuje: „Moje pozice na pobočce.“ Otázky se ptají přímo na pozici dotazované osoby na to, jak ovlivňuje spokojenost zákazníka, chod pobočky a svoji práci.

Třetí část se nazývá: „Ostatní pozice na pobočce.“ Zde se ptalo na názor pracovníků na ostatní pozice ve firmě. Kde vidí výhody i nedostatky.

Poslední oddíl se týká firmy. Jak firma ovlivňuje práci dotazovaných, jak ji může zlepšit a jakými aspekty jednotlivé pozice ovlivňují spokojenost zákazníka.

Výzkum se skládá z uzavřených i otevřených otázek. Uzavřené otázky byly položeny tak, že pracovník doplňoval, jak moc s daným tvrzením souhlasí či nesouhlasí na 5 stupních. Otevřených otázek bylo v celku hodně. Jsou sice hůře zpracovatelné, ale neméně důležité. Zaměstnanec v nich sděloval svůj vlastní názor a zkušenosti.

V závěru bylo poděkování za vyplnění dotazníku.

Dotazník je součástí přílohy číslo 1.

3.6 Realizace výzkumu

V realizační fázi došlo ke sběru informací od zaměstnanců a zpracování získaných dat.

3.6.1 Sběr informací

Sběr dat proběhl v průběhu února až března 2018. Dotazník byl poslán a předán zaměstnancům Stavebnin DEK na pobočce ve Znojmě. Obsahoval 27 otázek uzavřeného i otevřeného charakteru.

Pobočka ve Znojmě má 26 zaměstnanců a z nich pouze jeden odmítl dotazník vyplnit. Úspěšnost vyplnění byla tedy velmi vysoká (96,15%).

Tabulka č. 2: Úspěšnost vyplnění dotazníku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Číselná hodnota	Procenta
Počet oslovených pracovníků	26	100 %
Počet zúčastněných zákazníků	25	96,15 %

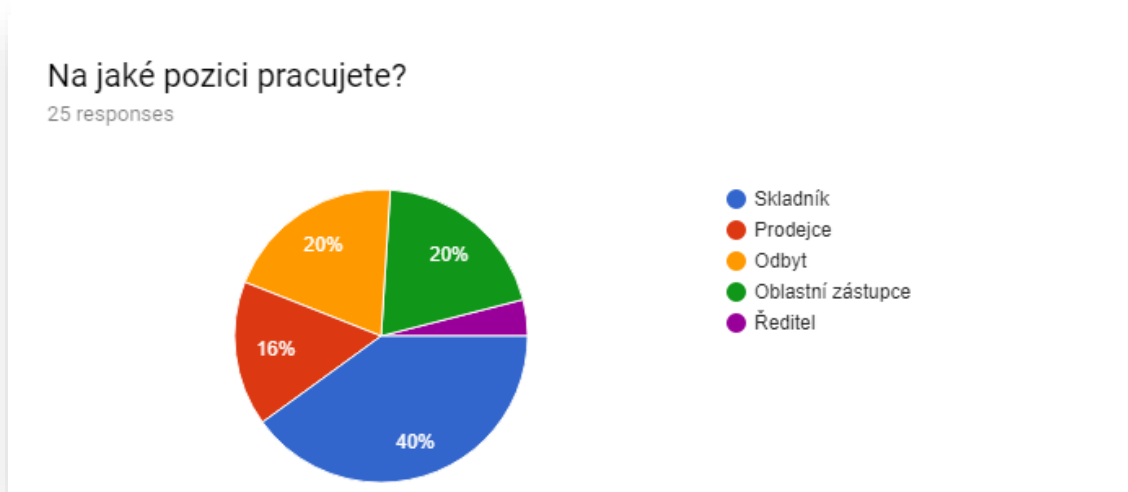
3.6.2 Zpracování získaných údajů

Veškerá data jsou zpracovaná v excelové tabulce Microsoft Office Excel. Pro lepší orientaci jsou převedeny do koláčových grafů s popisky.

3.7 Vyhodnocení dat

V této kapitole jsou analyzovány veškeré informace a data získaná z dotazníků.

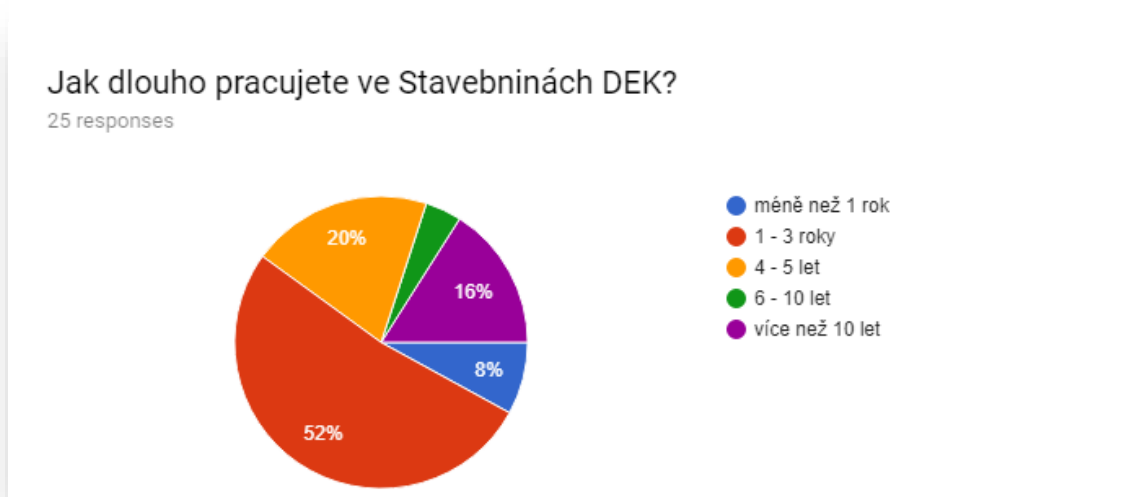
Graf 1: Pozice pracovníka
(Zdroj: Vlastní zpracování)



První část se nazývá „osobní.“

První otázka byla položena na pozici pracovníka, abychom mohli dále dobře zanalyzovat výsledky průzkumu. Nejvíce je pracovníků na pozici skladník - 40 % z dotazovaných, celkově to je 10 lidí včetně managera skladu. Ve skutečnosti jich ale je ještě o jednoho více, jelikož jeden skladník odmítl dotazník vyplnit. 20 % tedy 5 lidí pracuje na pozici oblastní zástupce, dalších 20 % na pozici odbytu, 16 % (4 lidi) tvoří prodejci a na závěr tam samozřejmě je i ředitel pobočky ve Znojmě. Celkově je na pobočce 26 pracovníků a dotazník vyplnilo 25 oslovených.

Graf 2: Délka pracovní doby zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

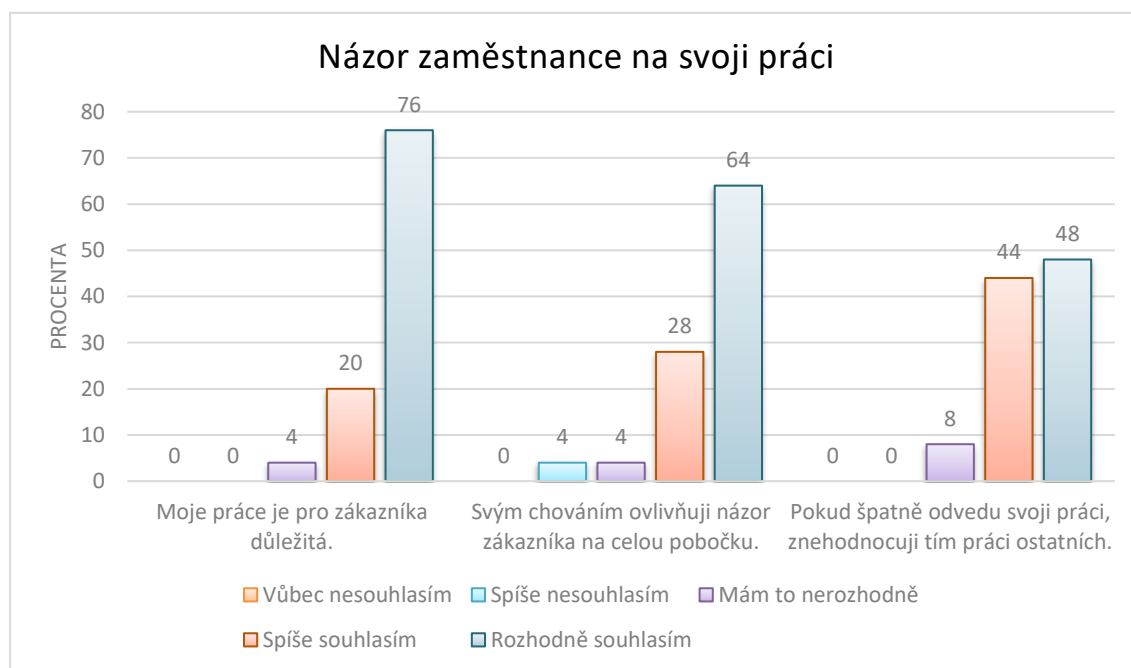


Druhá otázka zjišťuje, jak dlouho zaměstnanci u firmy pracují. Jednoznačně největší skupinou jsou lidé pracující v DEKU od jednoho do tří let, tato skupina má 52 % (13 zaměstnanců). Další celkem velkou skupinou jsou lidé pracující od 4 do pěti let, těch je 20 % (5 pracovníků). 16 % dotázaných pracuje ve firmě déle než 10 let. Dvě okrajové skupiny pak tvoří 2 zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než jeden rok a jeden zaměstnanec je ve firmě 6 až 10 let.

V červnu roku 2015 se pobočka ve Znojmě stěhovala do nově postavené budovy. Díky tomu se také rozšiřoval tým z původních 13 lidí na 23. Proto má největší zastoupení věková skupina od jednoho do tří let. Další dvě největší skupiny jsou od 4 do pěti let a nad 10 let. Z toho lze vydedukovat, že fluktuace lidí není příliš vysoká, to je dáno především spokojeností zaměstnanců.

Druhá část dotazníku se jmenuje: „Moje pozice na pobočce.“ Zde se ptáme zaměstnanců na jejich vlastní názor, který se týká přímo jejich práce.

Graf 3: Názor zaměstnance na svoji práci 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

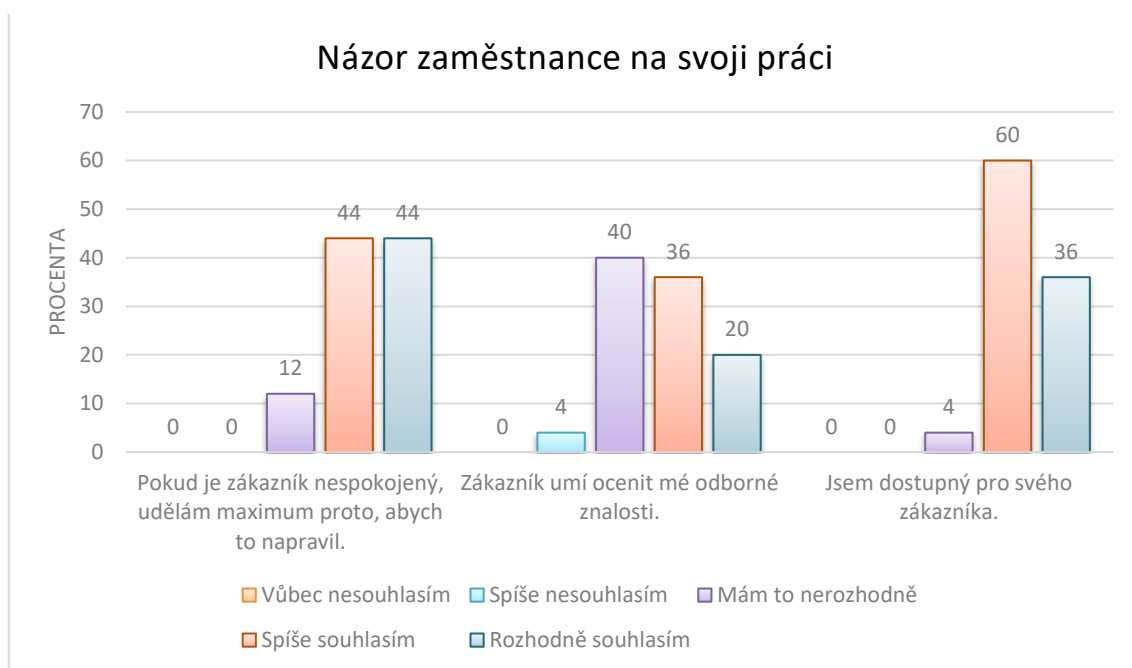


V této části je 6 tvrzení, které zaměstnanci hodnotili pěti bodovou stupnicí, zda s tvrzením souhlasí či nikoliv. První tvrzení: „Moje práce je pro zákazníka důležitá.“ 76 % z dotazovaných odpovědělo, že s tím rozhodně souhlasí. 20 % že spíše souhlasí a 4 % to má nerozhodně.

„Svým chováním ovlivňuji názor zákazníka na celou pobočku.“ Druhé tvrzení má o něco méně odpovědí rozhodně souhlasím – 64 %. 28 % s tvrzením spíše souhlasí a 4 % to mají nerozhodně a spíše nesouhlasí.

Třetí tvrzení je: „Pokud špatně odvedu svoji práci, znehodnocuji tím práci ostatních.“ 48 % dotázaných odpovědělo, že s tvrzením rozhodně souhlasí. 44 % spíše souhlasí a 8 % to má nerozhodně.

Graf 4: Názor zaměstnance na svoji práci 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)



„Pokud je zákazník nespokojený, udělám maximum proto, abych to napravil.“ Zde shodně 44 % lidí odpovědělo, že s tím rozhodně souhlasí a dalších 44 % spíše souhlasí. Pouhých 12 % to má nerozhodně a nikdo neodpověděl, že s tvrzením vůbec nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí.

Následujících 6 otázek bylo otevřených. První se zaměstnanců ptala na 3 nejdůležitější věci, kterými oni sami ovlivňují spokojenost zákazníka pozitivně a negativně.

Tuto část je důležité rozdělit na jednotlivé pozice. U skladníků se nejčastěji objevovala odpověď: rychlost výdeje, ochota, slušné chování směrem k zákazníkovi, pomoc při nakládce, přehled o vydávaném sortimentu a přesnost. Naopak negativně ovlivňují spokojenost zákazníka nepříjemným chováním, špatnou komunikací, pomalou nakládkou, neodbornou znalostí a nepřesností (špatná nakládka materiálu).

U prodejců nejvíce ovlivňuje spokojenost zákazníka znalost sortimentu, dále ochota a slušné chování. Negativně neochota, neznalost sortimentu a špatná úroveň cizích jazyků, především němčiny.

U pracovníků odbytu se priority o něco liší. Na prvním místě je rychlost, dále přátelské chování, znalost sortimentu a schopnost poradit. Naopak nedostatky mají v

nedostupnosti díky časovému vytížení, někdy v neznalosti sortimentu nebo zapomětlivosti.

Oblastní zástupce a ředitele pobočky budeme v tomto případě srovnávat společně, jelikož přístup k zákazníkům je velmi obdobný. Odpovědi se dosti lišily, ale nejvíce se objevoval osobní vztah k zákazníkovi, udělat si na něj čas i mimo pracovní dobu a navazovat s ním tak osobní vztahy. Druhou prioritou byla rychlost zpětné vazby a celkově dostupnost na mailu či telefonu. Následovaly odborné znalosti, vystupování, ochota, cena a řešení problémů. Negativně ovlivňují spokojenost zákazníka pozdní reakcí (na telefon či email v případě, že jsou v terénu). Dále také cenou nebo neslušným chováním.

Další dvě otázky se ptaly na to, co zaměstnanci dle jejich názorů dělají lépe než konkurence, a naopak hůře než konkurence. Otázka patřila k těm těžším, především pracovníci na pozicích skladníků a prodejců se moc neorientují a neznají konkurenci, proto u nich nejčastěji zněla odpověď: nevím, neznám atd.

U skladníků se nejvíce objevovala ochota, komunikace, rychlost a kvalita. Záporně je pak ovlivňují občasnou leností a vyhýbání se práci.

Prodejci si myslí, že jsou lepší v poradenství, technických znalostech a servisem. V opačném případě neví o ničem, co by dělali hůře.

Pracovníci odbytu naopak vyzdvihli kvalitnější a komplexní zpracování poptávek, technické znalosti a odbornost. Negativně pak neosobním přístupem díky vyššímu počtu zákazníků a posílání si zákazníky mezi sebou (každý je specializovaný na daný sortiment, u konkurence dělají všichni všechno).

Ředitele pobočky a oblastní zástupci si myslí, že jsou lepší než konkurence v odbornosti, přístupu k práci, ochotě, rychlosti a že mají širokou nabídku zboží a služeb. Naopak jim někdy chybí osobní přístup, protože mají méně času na zákazníky, díky množství práce si nedokáží pohlídat všechny zakázky a nespokojenost zákazníka rozhodně ovlivňují i cenou, kterou jim dávají.

Předposlední otevřená otázka z druhé části se ptala na to, v čem se může dotazovaný zlepšit v rámci své pozice. Skladníci si nejvíce myslí, že se mohou zlepšit v technických znalostech, rychlosti, lepší komunikaci a uklizenosti na pracovišti. Prodejci by chtěli

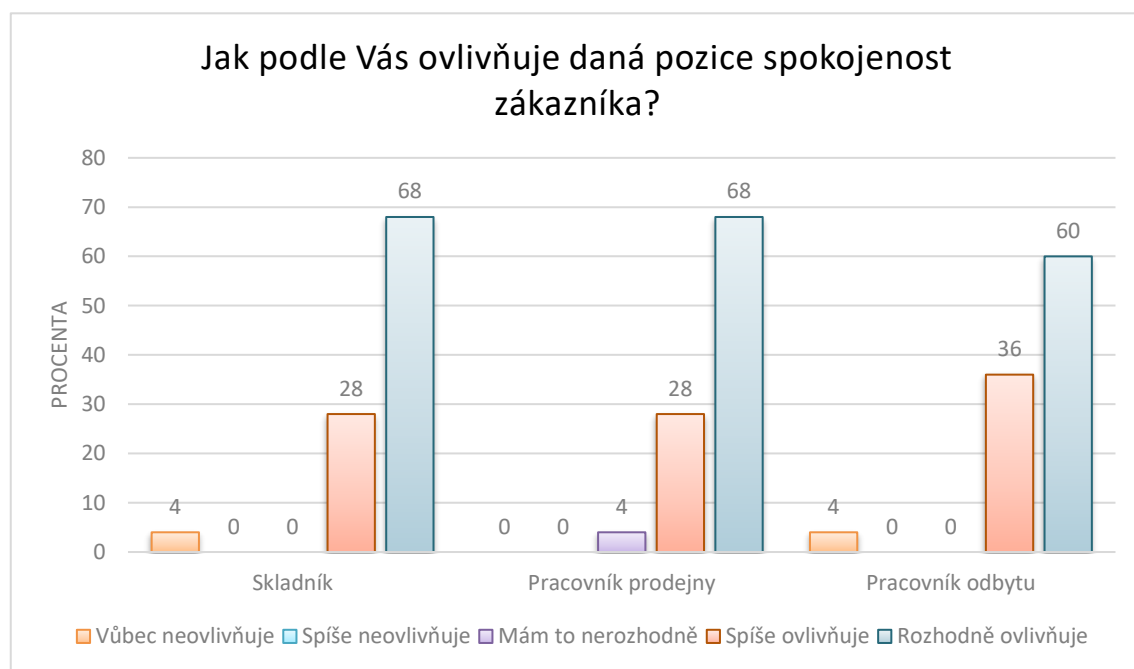
získat větší přehled v znalosti sortimentu. Odbyt by chtěl také vylepšit odborné znalosti, komunikaci se zákazníky a méně zapomínat. Oblastní zástupci by se chtěli zlepšit v prohlubování vztahů se zákazníky, naučit se lépe delegovat práci, být více v terénu, provolávat nabídky a hlídat si tak zakázky a získat víc nových zákazníků. Ředitel pobočky by si chtěl zvýšit nadhled nad problémy, uvolnit si kapacitu tím, že bude více delegovat práci. Vylepšit time management (plán dne) a také umět odpočívat a myslet více na sebe, dá se o něm totiž říct, že je workoholik.

Poslední otázka se týká školení, které by zaměstnanci na své pozici uvítali. Někteří skladníci by chtěli udělat produktové školení, zbožíznalství, aby se lépe vyznali v sortimentu. Prodejci by se chtěli vzdělat v komunikaci s lidmi a také v produktovém školení. Pracovníci odbytu by uvítali technické školení od dodavatelů a výrobců. Dále by chtěli kurzy cizích jazyků.

Oblastní zástupci by chtěli své znalosti a schopnosti vylepšit nejen v zbožíznalství, ale také v manažerských dovednostech a pohledávkách.

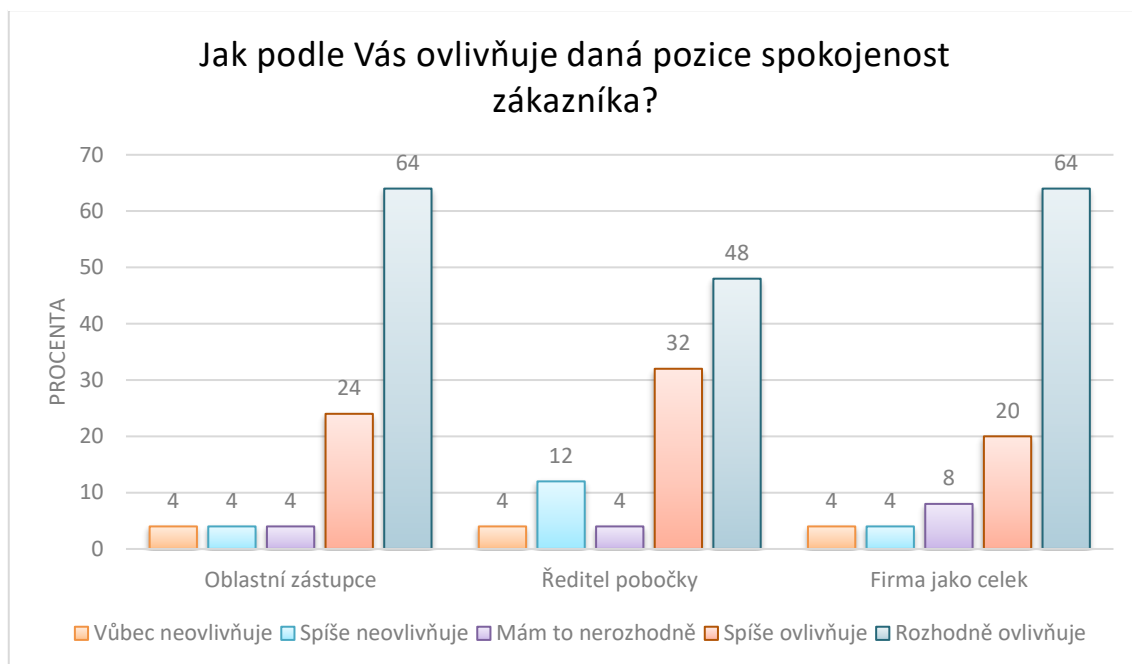
Třetí část se nazývá: „Ostatní pozice na pobočce.“ Tím je myšleno, jaký má zaměstnanec názor na ostatní pozice a jejich práci.

Graf 5: Ovlivnitelnost spokojenosti zákazníka dle pozice 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)



V první otázce třetí části měli zaměstnanci ohodnotit, jak jednotlivé pozice ovlivňují spokojenost zákazníka. U skladníka, pracovníka prodejny, pracovníka odbytu a oblastního zástupce jsou výsledky velmi obdobné. 60–68 % zaměstnanců si myslí, že tyto pozice rozhodně ovlivňují spokojenost zákazníka. Kolem 30 % dotázaných si myslí, že spokojenost spíše ovlivňuje.

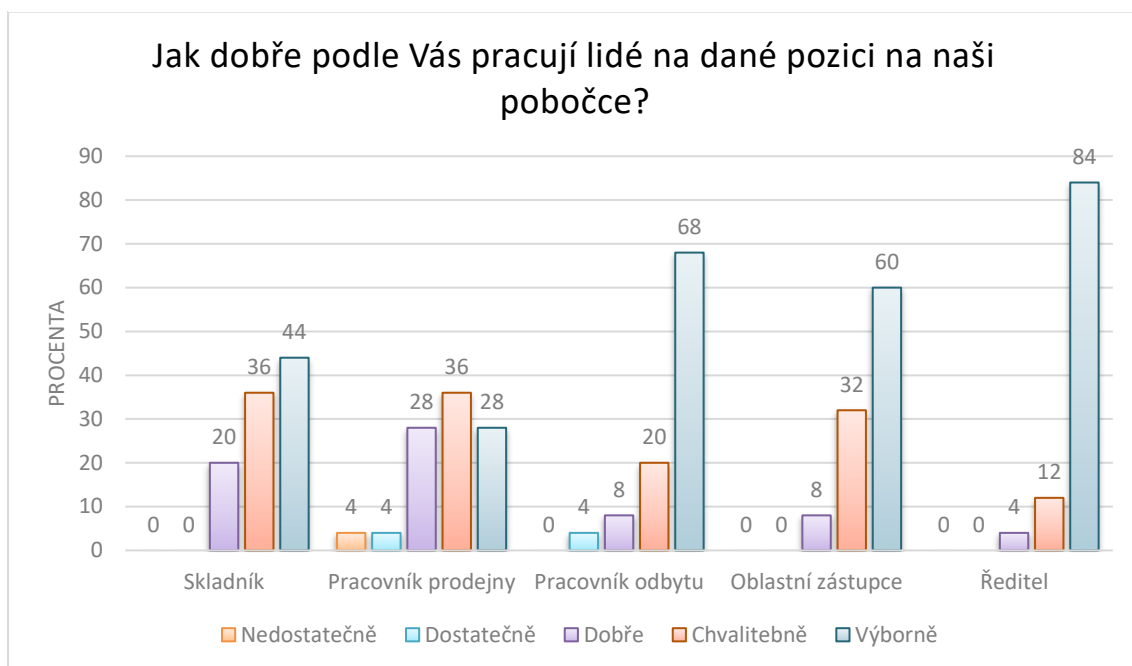
Graf 6: Ovlivnitelnost spokojenosti zákazníka dle pozice 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obdobné výsledky jako u předchozích je i u firmy jako celku. 64 % dotázaných si myslí, že rozhodně ovlivňuje spokojenost zákazníka, 20 % spíše ovlivňuje, 8 % to má nerozhodně a 4 % si myslí, že spíše neovlivňuje nebo vůbec neovlivňuje.

O něco odlišnější výsledky vyšly u ředitele pobočky. Zde si pouze 48 % lidí myslí, že rozhodně ovlivňuje, 32 % spíše ovlivňuje, 4 % to mají nerozhodně, 12 % neovlivňuje a 4 % si myslí, že ředitel pobočky spokojenost zákazníků vůbec neovlivňuje.

Graf 7: Kvalita práce zaměstnanců dle pozice
(Zdroj: Vlastní zpracování)



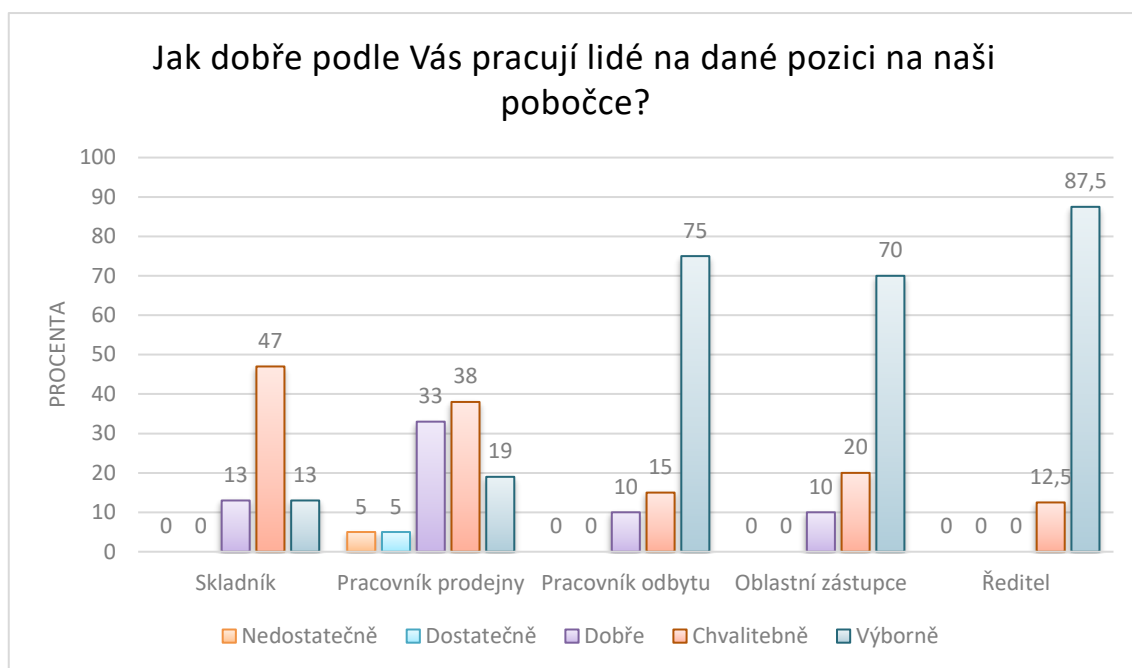
Druhá otázka se ptala na názor zaměstnanců, jak dobře pracují lidé na naší pobočce. Nejlépe ze všech hodnocených dopadl ředitel pobočky. 84 % dotázaných odpovědělo, že pracuje výborně, 12 % chvalitebně a 4 % dobře.

Dobře dopadli také pracovníci odbytu a oblastní zástupci. V průměru kolem 90 % měli obě skupiny za výsledek výborný nebo chvalitebný, což jsou opravdu velmi dobré známky.

Pracovníci prodejny jsou na tom nejhůře. Pouze 28 % kolegů si myslí, že pracují výborně, 36 % chvalitebně, 28 % dobře a 4 % dostatečně nebo nedostatečně.

Skladníci na tom jsou o něco lépe. 44 % z dotázaných jejich práci ohodnotili na výbornou, 36 % chvalitebně a 20 % dobře.

Graf 8: Kvalita práce zaměstnanců dle pozice
(Zdroj: vlastní zpracování)



Další graf je velmi podobný, ale výsledky jsou zpracovány bez vlastního hodnocení. Tudíž skladníci jsou hodnoceny všemi kromě skladníků atd. Porovnání je velmi zajímavé. Zatímco u prodejny se výsledky příliš nelišily, tak u skladníků se dost zhoršily, naopak u oblastních zástupců a pracovníků odbytu se vylepšily. Je to dáno mentalitou. Čím vyšší pozice, tím jsou zaměstnanci k sobě kritičtější na rozdíl od skladníků.

V třetí části následovaly otázky otevřeného typu. Ptaly se na jednotlivé pozice, v čem jsou silní, a naopak kde mají nedostatky.

Silnou stránkou skladníků je rychlost odbavení, schopnost poradit, v přístupu a ochotě k zákazníkům. Slabou stránkou je kolektiv, osobní vztahy mezi kolegy, chybí kolektivní duch a pomáhat ostatním. Nedokáží si říci problém na rovinu, ale budou si pořád stěžovat. Někdy se také objeví lenost, nechť pracovat a raději se někde zašít.

Prodejci umí dobře komunikovat, slušně vystupovat, mají široké znalosti v sortimentu prodejny a jsou odolní vůči stresu z nepříjemných zákazníků. I zde se objevuje často špatný týmový duch, hrubé chování k některým zákazníkům, neznalost agendy, zboží na skladě a neochota.

Prodejci odbytu mají mnoho pozitivních odpovědí nejčastěji: „Ve všem.“ Dále také v ochotě a slušném chování, technických znalostech, komunikaci a samostatnosti. Nedostatků se v odpovědích moc nenachází. Jen jedna se objevuje častěji: špatné rozeznávání důležitých věcí a věnování zbytečně moc času méně důležitým.

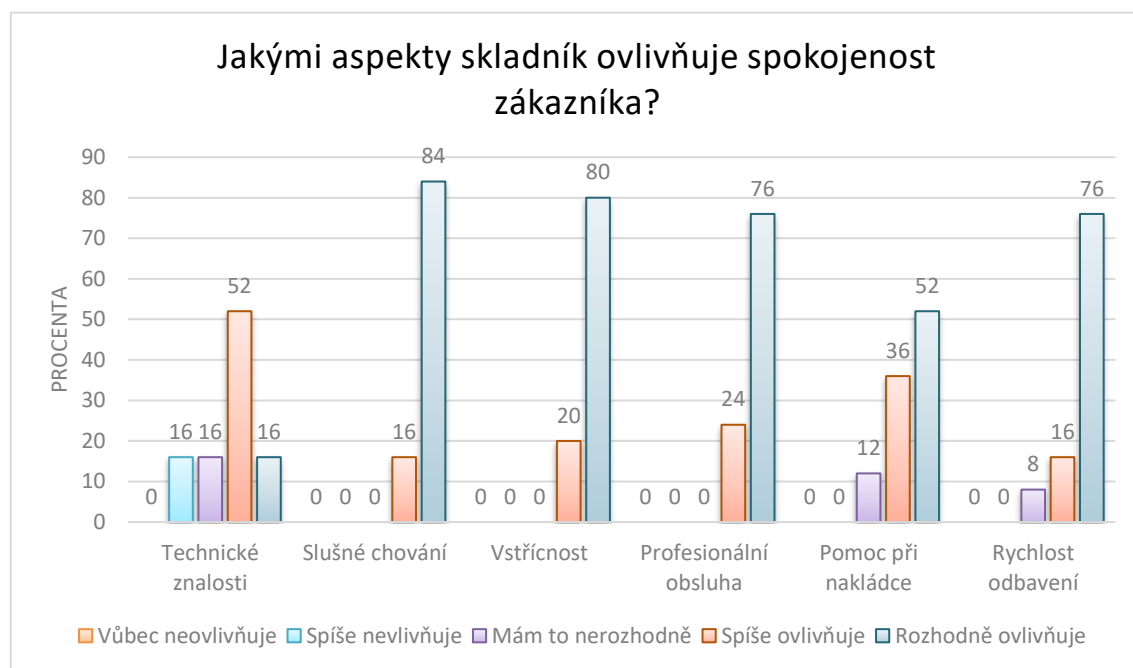
U oblastních zástupců se nejčastěji vyskytuje odbornost a technické znalosti, komunikace se zákazníky a osobní vztahy s nimi, samostatnost a obchodní znalosti. Ani oblastní zástupci nemají mnoho negativních odpovědí. Nedostatky mají nejčastěji ve zpětné vazbě na nabídky a malé aktivitě v terénu.

U ředitele pobočky je to jednoznačné, málo kdo v něm vidí nedostatky. Je to lídr, lidé jdou přirozeně za ním a následují ho. Má přirozenou autoritu, umí si sjednat pořádek, ale také být kamarád. Naslouchá svým lidem, je velmi komunikativní, dokáže zařídit téměř vše. Jeho prioritou je spokojený tým, ale dokáže vyhrát téměř každou důležitou zakázku. Mezery má v nedostatečném nadhledu a provozní slepotě.

Poslední část se týká firmy a jakými aspekty jednotlivé pozice nejvíce ovlivňují spokojenost zákazníka.

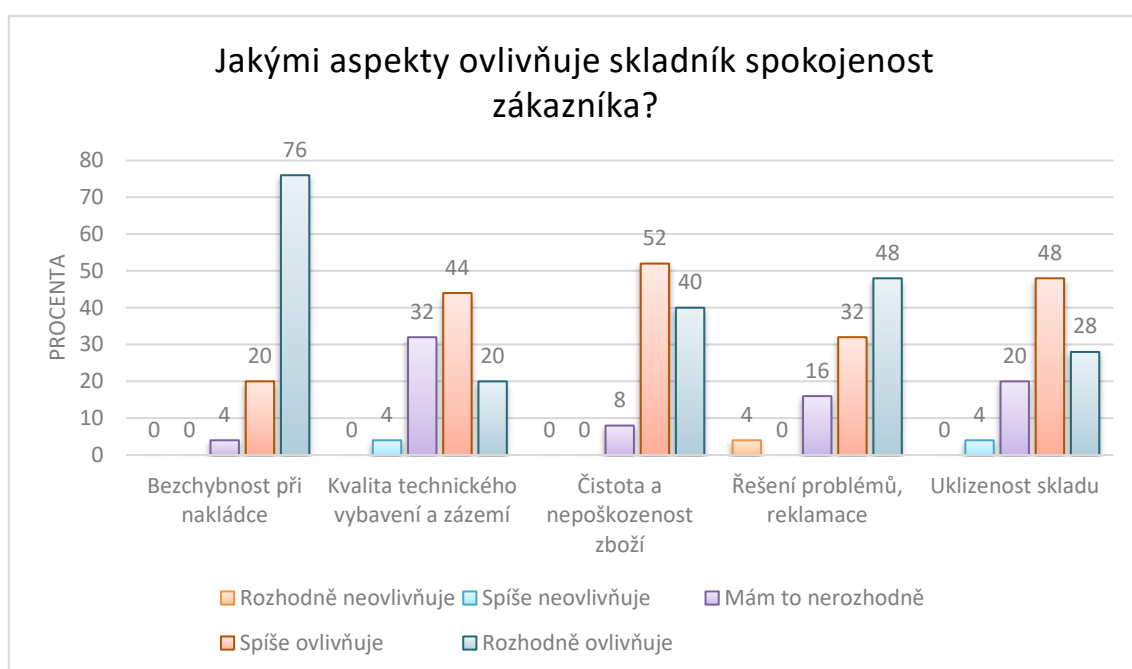
První otázka je otevřeného charakteru a ptá se na to, co by firma mohla udělat pro to, aby se zlepšil servis vůči zákazníkovi. Skladníci by uvítali školení na použití materiálů a víc pracovních pomůcek a strojů. Prodejci by chtěli zvýšit plat. Pracovníci odbytu by chtěli zajistit, aby dostávali potřebné informace od dodavatelů jako jsou potvrzení objednávek a dodací listy. Oblastní zástupci by si přáli dovybavit půjčovnu stroji, proškolení systému a zaškolení z praxe, zajistit, aby mohl oblastní zástupce delegovat více práce a mít tak větší prostor pro zákazníky.

Graf 9: Čím skladník ovlivňuje spokojenost zákazníka 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)



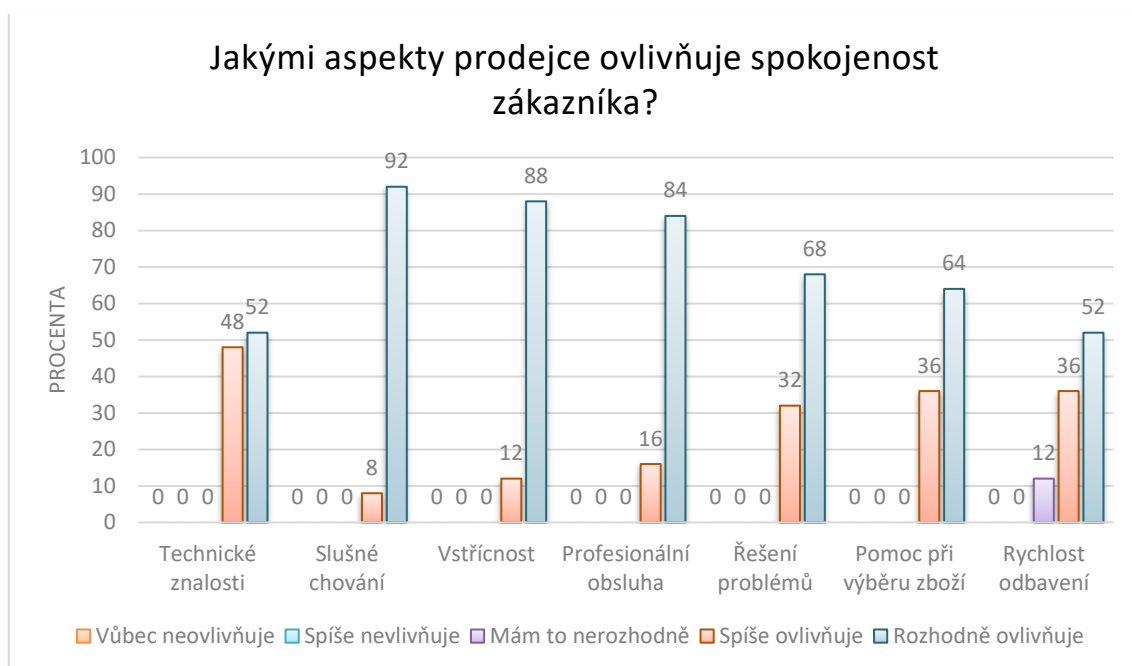
Následují otázky uzavřeného typu. První se ptá zaměstnanců, čím si myslí, že skladníci ovlivňují spokojenost zákazníka. Nejvíce na ně působí svým chováním, vstřícností, profesionální obsluhou a rychlosti odbavení. Méně již technickými znalostmi a pomocí při nakládce.

Graf 10: Čím skladník ovlivňuje spokojenost zákazníka 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

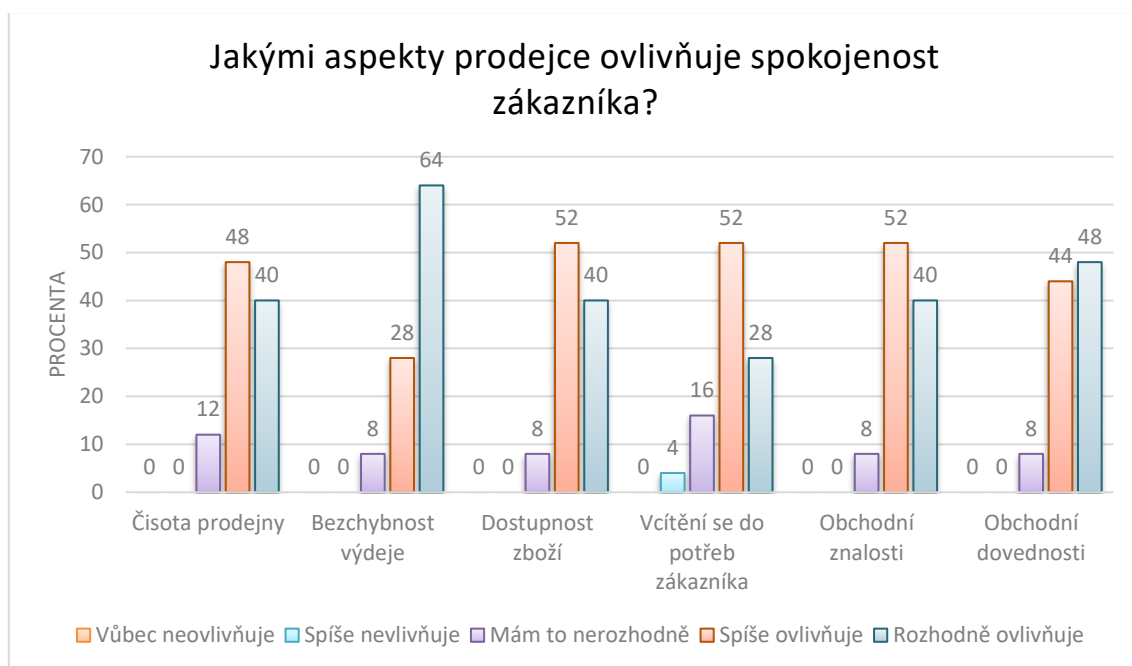


V druhé části se nejvíce objevuje bezchybnost při nakládce, méně již na ně působí kvalitou technického vybavení, čistotou a nepoškozeností zboží, řešením problémů, reklamací a uklizeností skladu.

Graf 11: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

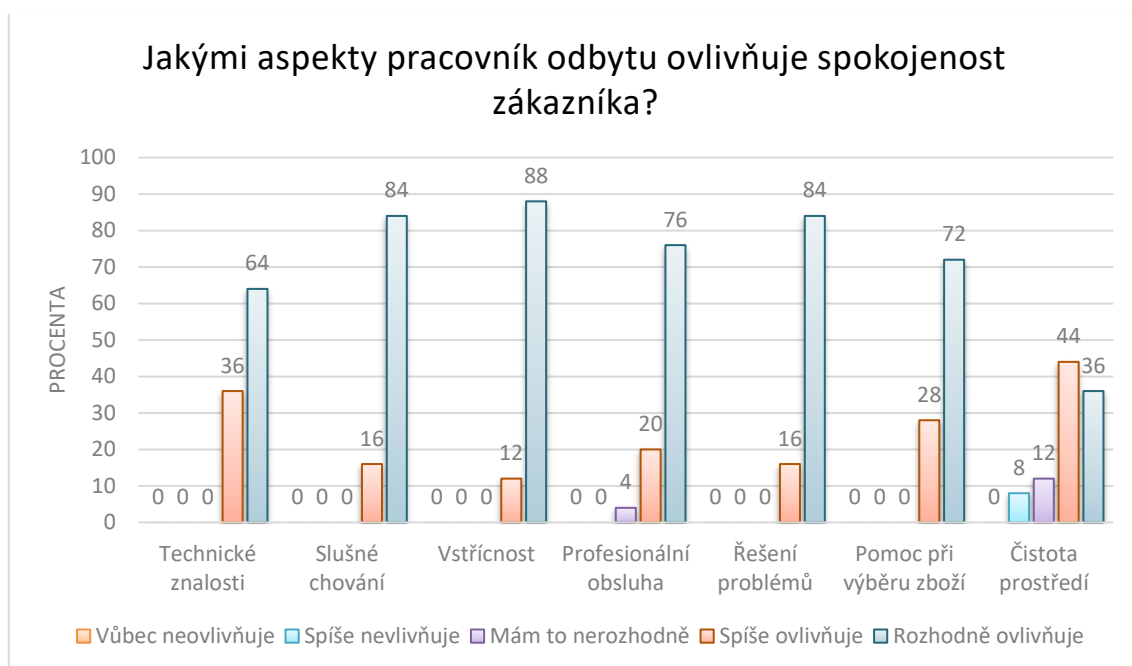


Graf 12: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

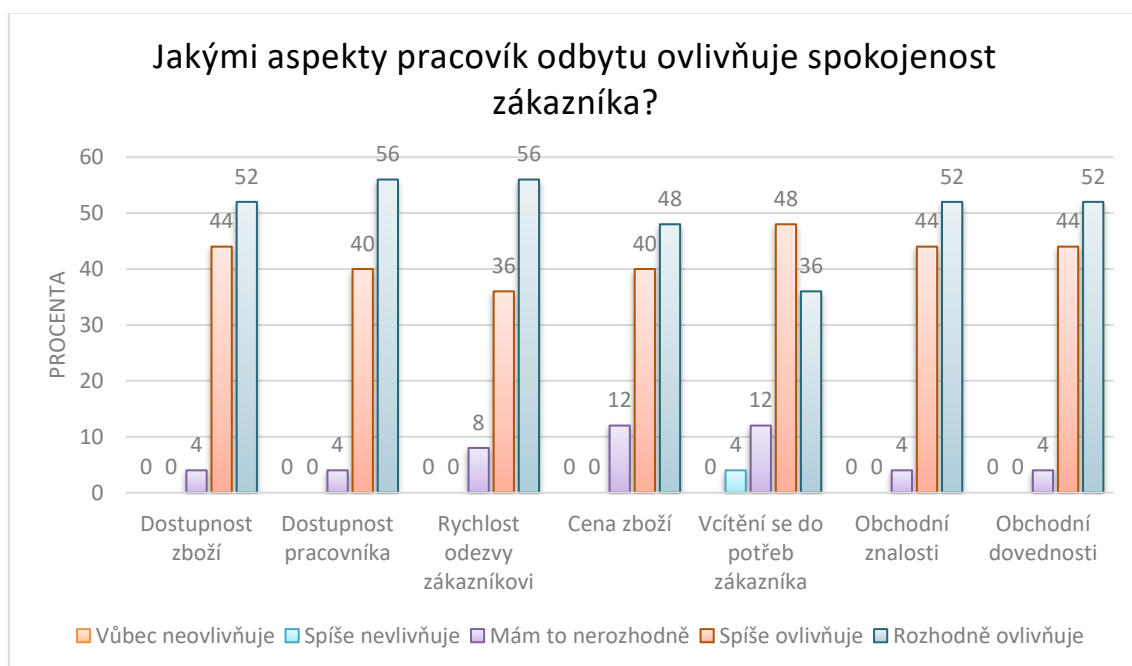


Prodejci nejvíce působí na spokojenost zákazníka také slušným chováním, vstřícností a profesionální obsluhou.

Graf 14: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

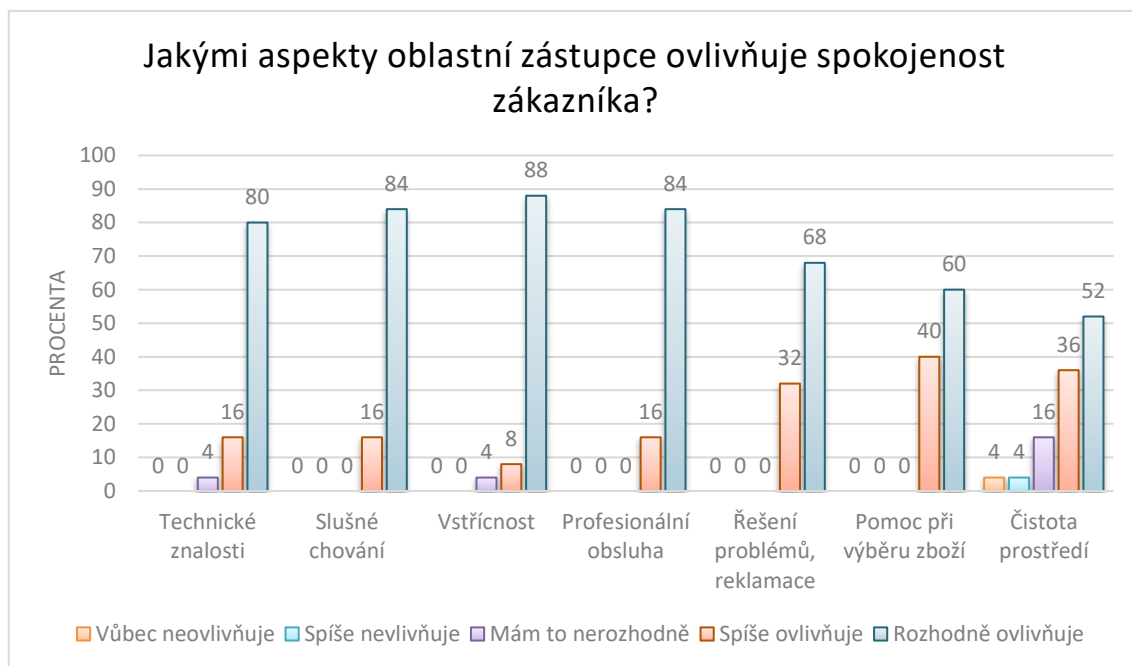


Graf 13: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

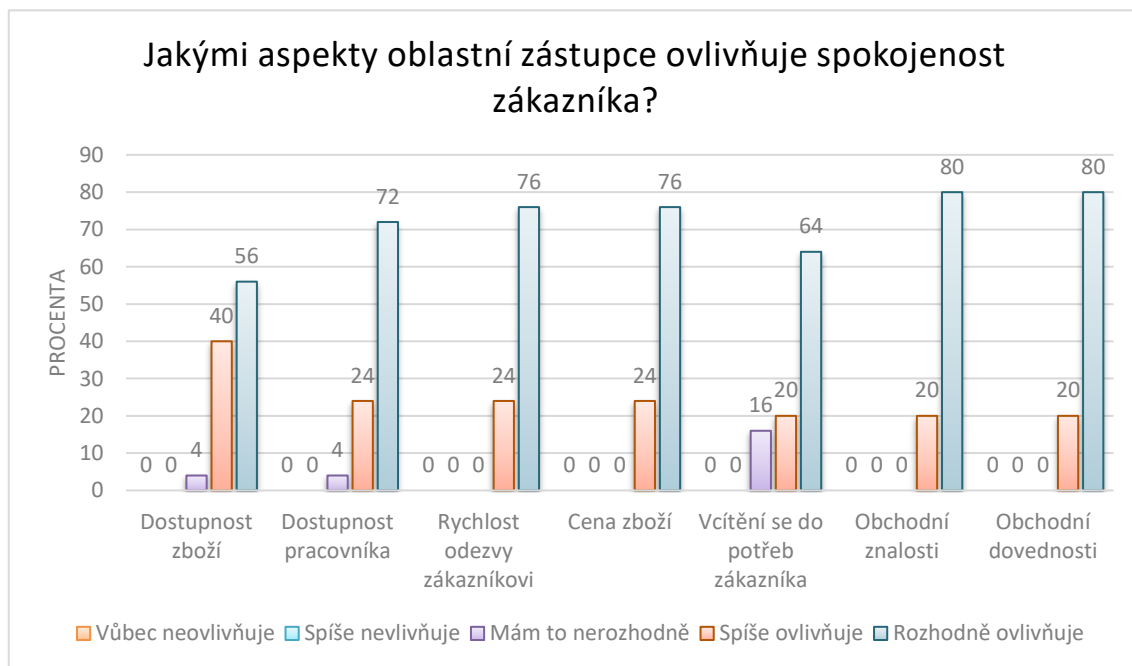


Pracovník odbytu nejvíce ovlivňuje spokojenost zákazníka vstřícností, slušným chováním, řešením problémů, profesionální obsluhou a pomocí při výběru zboží.

Graf 16: Čím oblastní zástupce ovlivňuje spokojenost zákazníka 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)

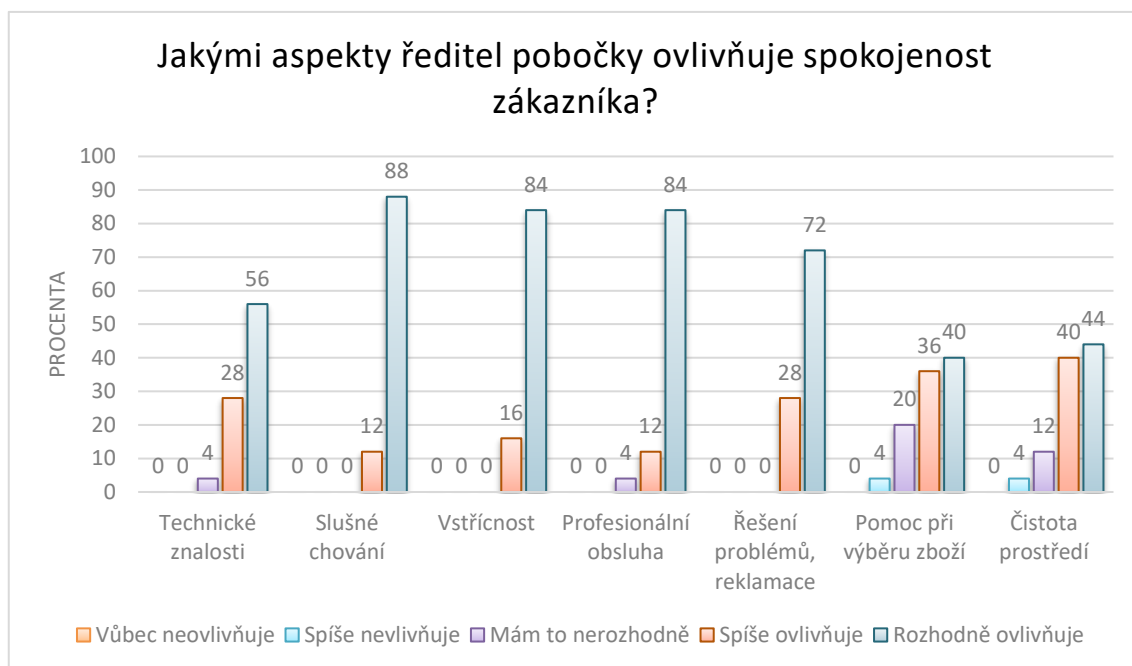


Graf 15: Čím oblastní zástupce ovlivňuje spokojenost zákazníka 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)

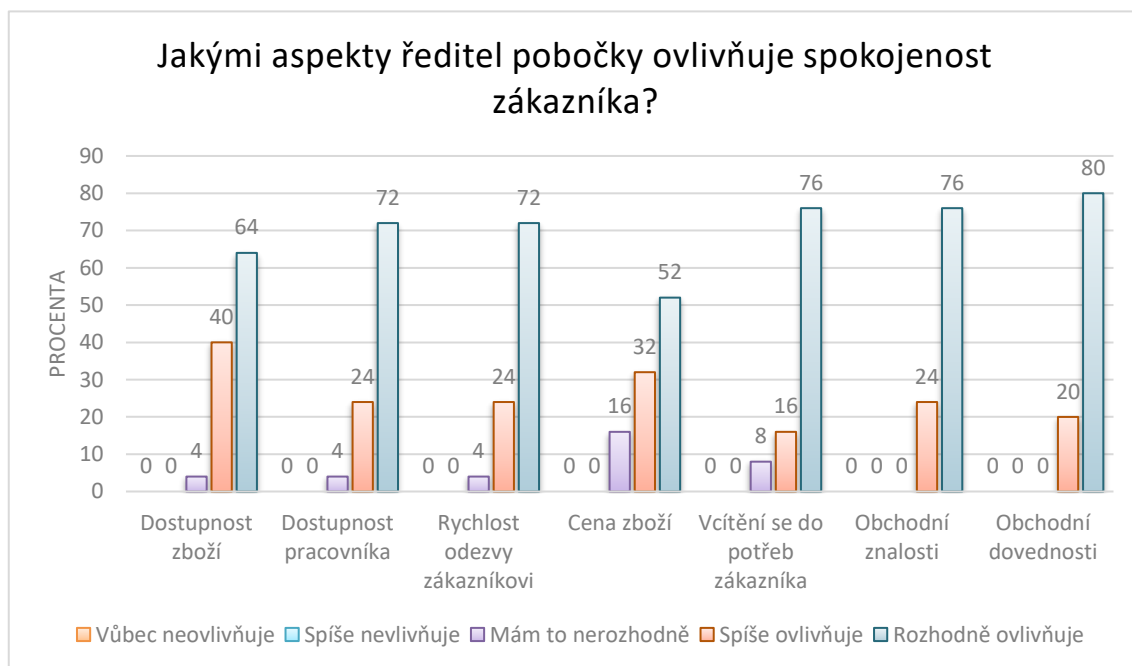


Oblastní zástupci ovlivňují spokojenost zákazníka nejvíce vstřícností, slušným chováním, technickými znalostmi, profesionální obsluhou, obchodními dovednostmi a obchodními znalostmi.

Graf 18: Čím ředitel pobočky ovlivňuje spokojenost zákazníka 1
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 17: Čím ředitel pobočky ovlivňuje spokojenost zákazníka 2
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Ředitel pobočky má velmi obdobné výsledky jako oblastní zástupci. Nejvíc zákazníka ovlivňuje slušným chováním, vstřícností, profesionální obsluhou a obchodními dovednostmi.

3.8 SWOT analýza

Tato kapitola bude zaměřena na SWOT analýzu silných a slabých stránek organizace a jejich příležitosti a hrozby.

3.8.1 Silné stránky

Silnou stránkou Stavebnin DEK je její vysoký standart: odbavení pod zastřešeným terminálem, velký areál = mnoho skladovacího prostoru a skladových zásob, klempířská dílna, centrum mícháren barev (jak fasádních, tak i interiérových), snídaně a káva pro zákazníky zdarma, rychlá nakládka, sofistikovaný systém (zákazník je u pokladny odbaven a na velké led televizi se mu ukáže za jak dlouho bude jeho materiál přichystán k nakládce. Technická podpora z řad techniků pracujících pro Atelier DEK.

Mezi další silné stránky firmy patří umístění pobočky na strategickém místě. Dobrá dostupnost ze všech stran, dostatek místa a na frekventované ulici. Pobočka je nejsilnější, největší a nejpočetnějšími stavebninami ve Znojmě.

Po přestěhování do nového areálu se pobočka stala také dostupnou pro koncové zákazníky. Pomohlo tomu i odkoupení všech poboček Baumaxu zahraničním investorem, díky tomu nastal příval koncových zákazníků na novou pobočku.

Další silnou stránkou je odbornost personálu. Na rozdíl od konkurence, kde všichni dělají všechno, jsou jednotlivé pozice rozděleny podle sortimentu: hrubá stavba, izolace, střechy a dřevo, suchá výstavba a půjčovna. Tím je docíleno větší odbornosti v daném materiálu.

Personální stabilita patří mezi další výhody firmy. Po postavení nové pobočky se rozšířil tým téměř na dvojnásobek, ale ze studie vyplývá, že celková fluktuace lidí je nízká. Zaučení nového člena týmu je velmi zdoluhavé a komplikované, proto se ředitel pobočky snaží velmi důkladně vybírat nové členy a držet jejich spokojenost na vysoké úrovni, aby neměli důvod odejít.

3.8.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří možnost rozvoje v rámci regionu. Nejbližší pobočka je v Brně, Třebíči, Jihlavě a Mikulově. To už jsou poměrně velké vzdálenosti. V okrese chybí pobočkový sklad (například Moravský Krumlov, Hrušovany nebo Pohořelice), aby to zákazník neměl tak daleko.

Další slabou stránkou je malá vytěženost zákazníků. Oblastní zástupci dělají poměrně velký obrat, ale s velkými firmami. Je nedostatek živnostníků a firem s ročním obratem 100–200 tis.

Díky tomu, že oblastní zástupci dělají největší obrat ve Znojmě, mají také málo času na individuální přístup k zákazníkům. Konkurence má méně zákazníků a tím pádem také více času na ně.

A v neposlední řadě je to také velikost areálu pobočky. Na jednu stranu je sice největší ve Znojmě, ale vzhledem k neustálé expanzi do nových odvětví je již nyní (3 roky po otevření nové pobočky) malý.

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zaměstnanci jsou nespokojeni s poměrem volného času k pracovnímu. Mají hodně přesčasů a především v sezóně jsou přepracováni.

Slabou stránkou je také stávající prodejna. Je v ní příliš mnoho otevřeného prostoru, kde se vystavují například řezací stroje nebo vrtačky. Místo by bylo mnohem lépe využité, kdyby tam stály regály se zbožím.

3.8.3 Příležitosti

Mezi příležitostmi pobočky ve Znojmě patří rozvoj nových divizí a rozvoj sortimentu. V „tradičních“ divizích jako jsou hrubá stavba nebo střechy jsou obraty celkem vysoké a potenciál ke zvýšení již není příliš vysoký. Proto se postupně v celém DEKU rozvíjí nové skupiny jako jsou: elektro nebo vodo-topo.

Další příležitostí je přikoupení areálu za stávajícím pozemkem, rozšíření by mohlo přinést nové skladovací prostory především pro nové odvětví nebo rozšíření stávající půjčovny (nyní je problém se skladovacím prostorem pro stroje půjčovny).

3.8.4 Hrozby

Hrozbou Stavebnin DEK ve Znojmě je konkurence, která by mohla investovat do nového areálu.

Podíl na znojemském trhu je cca 50 %, zbytek připadá na ostatní stavebniny ve městě. Díky tomu dochází k cenové válce. Konkurence se snaží za každou cenu vše vyhrát nízkou cenou bez rozdílu toho, zda jde o malého zákazníka nebo velkou firmu. Ne všichni se tak chovají, ale je jich dost.

Další hrozbou je také příchod nového konkurenta na trh, v tomto případě jde především o příchod nového hobby marketu. Po odkoupení Baumaxu zahraničním investorem nastal vysoký příliv koncových zákazníků na pobočku Stavebnin. Nový hobby market by mohl způsobit odliv zákazníků a snížení obrátu pobočky.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola je věnována vlastním návrhům řešení, které by měly vést k rozvoji podnikání a vyšší spokojenosti zákazníka prostřednictvím lepšího řízení zaměstnanců a zvýšení jejich profesionality v procesech obsluhy zákazníků.

Kapitola je rozdělena do několika částí. První část jsou společné body a další jsou již rozděleny po jednotlivých pozicích.

Při tvorbě návrhů jsem vycházela především z dotazníkového šetření a také z vlastních zkušeností.

4.1 Komunikace

Z provedeného výzkumu vyplývá, že velkým nedostatkem z pohledu zaměstnanců je komunikace. Již John P. Kotter ve své knize Vedení procesů změny popisuje, jak je komunikace velmi důležitá a mnoho významných podniků ji nejméně podcenilo. Jakékoliv zásadní změny nejsou obvykle možné bez ochoty zaměstnanců zapojit se do jejich realizace. Zároveň však musí být potenciální změna pro pracovníky a její benefity z toho vyplývající dostatečně motivující. [17].

Vnitřní komunikace

Komunikační problémy jsou ve firmách časté. Vzhledem k tomu, že ve Stavebninách DEK není příliš vysokých míst, přezaměstnanost nebo nadměrná specializace, můžeme vyloučit systémové příčiny.

Na druhé straně může být problém v komunikačních schopnostech vedoucích. Na znojemské pobočce jsou pod ředitelem pobočky dva vedoucí: vedoucí skladu (VS) a vedoucí odbytu (VO). Z analýzy vyplývá, že komunikace ze strany ředitele k podřízeným je dobrá. Je tedy pravděpodobné, že je horší komunikace VO a VS. V posledních třech letech se zvětšil počet zaměstnanců téměř na dvojnásobek. Tomu se musí také přizpůsobit organizace práce. Ředitel pobočky musí více delegovat práci na vedoucí, které má pod sebou a ti jsou nuceni více řídit a komunikovat se svými lidmi.

Je potřeba rozšířit osobní formy komunikace, méně své lidi řídit pomocí mailů a nařízení a naopak snažit se mluvit tváří v tvář. Rozvíjet schopnosti a ochotu naslouchat zaměstnancům, snažit se jim věnovat a nedávat jim najevo, že je jejich názor nezajímá. K námětům svých podřízených je dobré přistupovat pozitivně a umět ocenit nápad, který je dobrý a jde proti ustáleným zvykům ve společnosti.

Kromě týdenních porad ředitele s vedoucími, by měl také rozvíjet jejich manažerské dovednosti. Je to samozřejmě časově náročné a nejde udělat změnu ze dne na den, ale ze začátku by zajisté pomohlo, kdyby absolvovali nějaké školení či kurz s praktickou výukou. Kurz by měl být zaměřen na interpersonální dovednosti, mezilidské vztahy, komunikaci a rétoriku. A rozhodně by měl být vícedenní.

Dalším návrhem je, aby se alespoň jednou za měsíc konala porada vedoucího se svými podřízenými. Tam by si vyříkali, co je trápí, co se za danou dobu událo a co je čeká. V rámci zlepšení týmového ducha by také nebylo špatné jednou za čas zajít ve volném čase posedět do restaurace, či něco společně podniknout (v létě zajet na kola či na společnou akci).

4.2 Skladníci

Největším problémem u skladníků je komunikace mezi sebou a špatný týmový duch. Hlavně v zimě a na jaře, kdy je méně práce jsou lenošní, rádi se zašívají a práci se vyhýbají. Je potřeba udělat opatření, která povedou ke zlepšení těchto problémů. V první řadě je to dispečer. Člověk, který bude v dispečerské budce rozdělovat jednotlivé výdeje, skládání kamionů a koordinovat hladký chod na skladě.

Důležité je, aby se na pozici dispečera střídali. V případě, že by to dělal pouze jeden člověk, ostatní by ho nemuseli brát vážně, a především by se mezi nimi zhoršili osobní vztahy. V případě, že to budou dělat všichni, budou si dobře uvědomovat, co daná práce obnáší a nebudou si házet klacky pod nohy.

Doba, po které se budou střídat nemůže být ani příliš krátká ani dlouhá, proto by bylo ideální zvolit týdenní periodu.

Z analýzy vyplývá, že dalším nedostatkem u skladníků jsou technické znalosti. Díky tomu, že jsou nejvíce v kontaktu se zákazníkem a nakládají mu zboží, tak se skladníků často ptají, jak se daný materiál používá. S tím také souvisí chybovost výdejů. V případě, že by měli dostatečné technické znalosti, chybovost by se zmenšila, protože by věděli, který materiál k čemu patří (například jednotlivé komponenty ke komínům). Zde je velmi tenká hranice mezi tím, co ještě po skladníkovi můžeme chtít, co je náplní jeho práce a což již ne. Každopádně se pro ně dá udělat školení od oblastních zástupců. Jeho náplní by byly informace o produktech, které se drží skladem. Je potřeba se zaměřit na materiál, který není příliš známý pro skladníky. Před sestavením programu, je potřeba provést průzkum mezi skladníky, co je nejvíce trápí a v čem je největší chybovost.

Podstatným klíčem úspěchu je namotivovanost zaměstnance. V případě, že bude demotivovaný, tak mu ani školení nepřinese žádnou hodnotu. Proto by bylo dobré, jednou za čas udělat poradu se zaměstnanci, kterou by vedl vedoucí skladu za podpory ředitele pobočky a „promluvil jim do duše.“ Párkrát do roka by se také mělo uskutečnit neformální posezení u piva či jiná aktivita (teambuilding), kde by se zlepšil týmový duch.

4.3 Prodejci

Skupina pracovníků, která se nachází v přední části prodejny a odbavuje zákazníky dopadla ze všech posuzovaných nejhůře. Jsou čtyři a zanedlouho se bude jejich tým rozšiřovat o dalšího člena.

Největším nedostatkem je u nich komunikace se zaměstnanci i se zákazníky. Mají nejtěžší pozici, dělají „narázník“ mezi skladem a zákazníky. Například když zákazník přijde a špatně se vyjádří nebo přesně neví co chce, prodejce mu vydá materiál, který přiveze skladník a až tam se zjistí, že zákazník chtěl něco jiného. Skladník pak musí zboží vrátit, vystavit vratku, jít za prodejcem, aby vyjel správnou položku, jet pro správný materiál a znovu ho vydat zákazníkovi. Skladník je samozřejmě naštvaný, jelikož ho to stálo hodně času.

Těchto případů je hodně, ale dají se udělat kroky, kterými se bude chybovost snižovat. Prvním krokem je produktové školení. U konkurence je méně lidí a není tam dělba práce na tak vysoké úrovni jako v Deku. Jinak řečeno každý tam dělá všechno, tím pádem mají i větší přehled o sortimentu. V Deku má každý na starosti svůj sortiment (hrubou stavbu, izolace, suchou výstavbu, střechy). Výhodou je vysoká odbornost na daný sortiment. Prodejci mají na starosti prodejnu s drobným zbožím, v tom se orientují skvěle. S materiálem na skladě je to již horší. Produktové školení by mělo být zaměřeno především na materiál držený skladem. Opět by ho měli sestavit oblastní zástupci, neboť ti mají největší přehled. Školení by se měl účastnit i technik v regionu, který by mohl spoustu věcí doplnit a vysvětlit.

Z analýzy vyplynulo, že rezervy jsou také ve znalosti agendy. Lidé pracující na prodejně jsou na pobočce maximálně tři roky (nová pobočka byla postavena před třemi lety). Nezažili tedy dobu na staré pobočce, kde prodejce a pracovník odbytu byla jedna osoba. Jejich znalosti agendy tedy nejsou příliš hluboké. Znájí pouze to, co používají denně: nabídku, objednávku, dodací list a nákupní objednávku. O něco hlubší znalosti, jako je vyjetí jízdy řidiči nebo mezipobočkové objednávky jsou již problém. Nápravou by mělo být školení vedoucí odbytu na znalosti agendy. Nejprve jim vše ukázat, potom například formou testu vyzkoušet, zda prodejci všechno dobře pochopili a následně uvést do praxe. Pokud se budou vyjíždět například jízdy, tak je to nechat udělat, aby tyto funkce často používali, a tedy se je i správně naučili.

4.4 Pracovníci odbytu

Pracovníci odbytu naopak dopadli téměř nejlépe v celkovém hodnocení. Jedním z mála z jejich nedostatků je špatné určování priorit. Zbytečně se zabývají věcmi, které nejsou příliš důležité místo toho, aby se věnovali těm důležitým.

Nápravným krokem by mělo být lepší vedení od oblastních zástupců a vedoucí odbytu, pracovat na odstranění a naučit je správnému time managementu tak, aby zvýšili efektivnost využití času. Správné plánování, přidělování, stanovení cílů, monitorování a stanovení priorit je velmi důležité a oblastní zástupce, popřípadě vedoucí odbytu by měli společně pracovat na zlepšení těchto dovedností. Důsledná realizace záměrů a cílů,

dotahování projektů a plánů do zdárného konce a především dosahovat žádoucích výsledků je velmi důležité [19].

Dost se také přímo v odpovědích pracovníků odbytu vyskytuje zapomětlivost. Díky množství práce mají dost často rozděláno několik úkolů zaráz a někdy se jim stane, že na něco zapomenou. I zde hraje velkou roli organizace času a práce, každý má svůj vlastní systém, který se dá ovšem vylepšit. Nebylo by špatné, kdyby si zaměstnanci odbytu společně sedli a navzájem si řekli, jaký mají svůj vlastní systém. Některé vychytávky kolegů by mohli uvítat a zjistit, že něco z jejich práce by mohli použít.

4.5 Oblastní zástupci

U oblastních zástupců se nedostatky liší dle jedince. Každý je silný v něčem jiném a je na řediteli, aby u každého rozvíjel jeho silné stránky a snažil se eliminovat ty slabé. Společným cílem by mělo být prohlubování vztahů se zákazníky, které jsou v obchodě velmi důležité. Osobní vztahy se nejlépe budují v rámci volného času. Nejlepší cestou je udělat si ze zákazníka kamaráda. Občas s ním například vyjet na nějaký společný výlet nebo akci.

Většina obchodních zástupců byla povýšena z pracovníka odbytu. Výhodou je znalost systému, materiálů i zákazníků. Nevýhodou může být horší obchodní práce. Dost často se stává, že oblastní zástupci si dělají hodně práce sami, místo toho, aby ji delegovali na své pravé ruce. Na tom mohou zapracovat.

Oblastní zástupci jsou také málo v terénu, díky množství práce (a špatné delegaci práce) jsou dost často uvězněni na židlích, místo toho, aby zajeli za zákazníky na stavbu nebo do stavebnin. Tím jim ale může unikat mnoho důležitých informací. Například že zákazník odebral střešní krytinu, ale vazníky již vzal jinde. V dosti případech může jít pouze o drobnost (například zákazník nemusí vědět, že vazníky dodáváme atd.). Proto by měli více vyjíždět ke svým zákazníkům.

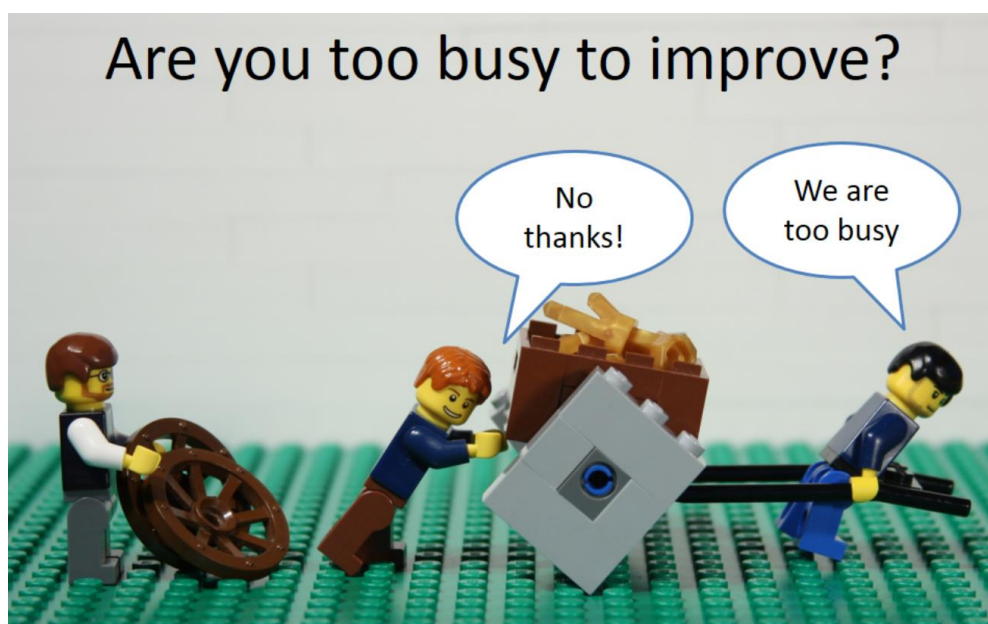
Další slabinou, která opět souvisí s tím, kolik zákazníků a zakázek oblastní zástupci mají, je nedostatečné provolávání nabídek a zakázek. Proto mohou oblastnímu zástupci utéct zakázky, které nejsou naprosto nevýznamné. Řešením je zaznamenávání zakázek

s hodnotou například nad 100 tis. Oblastní zástupce by si měl každý den vyhradit alespoň 30 minut na to, aby si je provolali a měli o nich přehled.

4.6 Ředitel pobočky

Ředitel pobočky vyšel v analýze jednoznačně nejlépe. Ovšem mezeru, kterou vnímá i on sám, je provozní slepota.

Odstranění provozní slepoty je velmi obtížné a je k ní potřeba vnějšího fakturu. Potíže, které přichází jsou mírné a pozvolné, časem jsou brány jako úplně normální. Pro odstranění provozní slepoty je potřeba někoho z vnější. Buď nového člena týmu nebo externího poradce. V tomto případě by mohl pomoci regionální ředitel. Sídlí na brněnské pobočce, a proto nad problémy bude mít nadhled a uvidí je mnohem lépe než člověk, který v nich žije.



Obrázek č. 7: Provozní slepota
(Zdroj: [21])

Ředitel má příliš mnoho činností, které musí dělat. Na jeho pozici by již neměl aktivně obchodovat, ale starat se o své oblastní zástupce. Firma má rozděleny jednotlivé oddělení, ale na pobočce je stejně zastává ředitel (pozice: marketingový ředitel, personální ředitel, a obchodní ředitel). Aktivně obchoduje s dvěma největšími firmami s materiálem hrubé stavby. Měl by je předat svému oblastnímu zástupci OZC. Ten

ovšem již na sobě má velký obrat zákazníků a řešením by tedy bylo přidat mu dalšího prodejce odbytu. Měl by tedy k sobě dva pracovníky a svoji obchodní práci by měl nadále dobře zvládat [21].

4.7 Přestavba prodejny

Stávající prodejna není plně využita. Je v ní několik míst, kde je zboží vystavené na koberci nebo v prosklených skříních. Místo nich by se mohla prodejna interiérově přestavět a dát tam regály, podobně jak to má pobočka v Brně. Vešlo by se tam mnohem více materiálu, který by se prodával více než stávající vystavené řezačky a vrtačky.

4.8 Noví zákazníci

Na znojemské pobočce je malá vytíženost zákazníků. Obrat je sice vysoký, ale jde především o velké firmy. Chybí řemeslníci a drobnější firmy s obratem 100-200 tis. Kč za rok.

Oblastní zástupci by se měli více zaměřit na tuto skupinu zákazníků. Díky propracovanému informačnímu systému – agendy mají oblastní zástupci přístup k jednotlivým sestavám, které prozradí, jaký udělal daný zákazník obrat, čím se zabývá, zda narostl či spadl obratově, zda s ním již měl někdo schůzku a co se na ni řešilo. Drtivá většina zákazníků je již v organizaci zaregistrovaná, obvykle alespoň jednou nebo vícekrát na pobočky přišli, například v případě, kdy konkurence nějaký materiál neměla a DEK ano.

Tímto způsobem se dá zjistit, kteří zákazníci u nás nenakupují. Pak by je oblastní zástupci měli kontaktovat a domluvit si s nimi schůzku. Představit mu pobočku, skladové zásoby, technickou podporu a veškeré přednosti, které firma má a tím zákazníka přesvědčit o tom, aby nakupoval na pobočce ve Znojmě.

5 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY

V této kapitole budou zhodnoceny veškeré podmínky realizace navrhnutých opatření a mimoekonomické a ekonomické přínosy.

5.1 Podmínky realizace

Aby se mohly uskutečnit veškeré navrhované změny, je potřeba uskutečnit tyto činnosti:

- Vícedenní školení pro vedoucí pracovníky (vedoucí skladu a vedoucí odbytu) s praktickou výukou na manažerské dovednosti. Kurz by měl být především zaměřen na interpersonální dovednosti, mezilidské vztahy, komunikaci a rétoriku. Tyto vícedenní kurzy se pohybují v cenové relaci: 7000–9000 Kč.
- Proškolení skladníků na nově vzniklou pozici dispečer.
- Oblastní zástupci ve spolupráci s technikem musí připravit školení na skladové zásoby zvlášť pro skladníky a prodejce.
- Prohloubení znalostí agendy (informačního systému podniku) u prodejců vedoucím odbytu.
- Uspořádání společného meetingu pracovníků odbytu, na kterém by si navzájem sdělili procesy, které využívají ve své činnosti k organizaci času a práce.
- Zavedení záznamu zakázek nad sto tisíc korun oblastními zástupci.
- Návštěva a pomoc od regionálního ředitele s provozní slepotou ředitele pobočky ve Znojmě.
- Přijmutí nového pracovníka odbytu pro oblastní zástupce zabývajícího se hrubou stavbou.
- Přestavba prodejny, nové uspořádání regálů.

5.2 Přínosy

Tato podkapitola se bude zabývat mimoekonomickými a ekonomickými přínosy navrhnutých změn.

Komunikace

Mimoekonomické přínosy	Ekonomické přínosy
* růst spokojenosti zákazníků	* navýšení tržeb
* lepší obslužnost zákazníků	
* růst spokojenosti zákazníků	
* menší fluktuace zaměstnanců	
* zrychlení doby odbavení zákazníků	
* větší komfort zákazníků	
* vyšší a motivovanost zaměstnanců	

Pravidelné porady

Mimoekonomické přínosy	Ekonomické přínosy
* růst spokojenosti zaměstnanců	* navýšení tržeb
* zvýšení týmové ducha mezi zaměstnanci	

Teambuilding

Mimoekonomické přínosy	Ekonomické přínosy
* vyšší spokojenost zaměstnanců	* navýšení tržeb
* nižší fluktuace lidí	
* stmelení zaměstnanců	

Dispečer

Mimoekonomické přínosy

- * snížení chybovosti
- * zvýšení efektivnosti práce
- * zlepšení organizace práce
- * zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- * zvýšení spokojenosti zákazníků

Ekonomické přínosy

- * snížení nákladů
- * navýšení tržeb

Školení na skladové zásoby

Mimoekonomické přínosy

- * snížení chybovosti výdejů
- * zvýšení spokojenosti zákazníků
- * lepší obslužnost zákazníků

Ekonomické přínosy

- * snížení nákladů
- * navýšení tržeb

Školení agendy

Mimoekonomické přínosy

- * zvýšení efektivnosti práce
- * zlepšení vztahů mezi pracovníky
- * lepší obslužnost zákazníků

Ekonomické přínosy

- * úspora nákladů

Prohlubování vztahů oblastních zástupců se zákazníky

Mimoekonomické přínosy

- * růst věrnosti zákazníků
- * zvýšení spokojenosti zákazníků
- * větší přehled o zakázkách

Ekonomické přínosy

- * navýšení tržeb

Oblastní zástupci více v terénu

Mimoekonomické přínosy

- * lepší přehled o zakázkách
- * prohlubování vztahů se zákazníky
- * věrnost zákazníků

Ekonomické přínosy

- * zvýšení tržeb

Odstranění provozní slepoty

Mimoekonomické přínosy

- * zvýšení efektivnosti práce
- * prohloubení vztahu ředitele regionu a pobočky

Ekonomické přínosy

- * snížení nákladů

Nový pracovník odbytu pro hrubou stavbu

Mimoekonomické přínosy

- * uvolnění rukou ředitele pobočky
- * více času ředitele pobočky pro ostatní OZ
- * dostatek personálu
- * nepřetížení pracovníků

Ekonomické přínosy

- * zvýšení tržeb

Přestavba prodejny

Mimoekonomické přínosy

- * lepší obslužnost zákazníků
- * zvýšení dobrých referencí
- * modernější vzhled
- * lepší orientace na prodejně
- * zvýšení spokojenosti zákazníků
- * rozšíření sortimentu

Ekonomické přínosy

- * zvýšení tržeb

Dle odborného odhadu je možno očekávat navýšení tržeb ve výši 7-9 %.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl rozvoj podnikání v obchodní organizaci Stavebniny DEK na pobočce ve Znojmě. V první části jsem se zaměřila na teoretická východiska práce. V druhé části jsem popisovala vznik podniku, předmět jejího podnikání a její strukturu.

Poté jsem provedla analýzu problému a současné situace pomocí několika metod: 7S, SLEPT, 3C a Porterovi analýzy. Dotazník byl sestaven s pomocí ředitele pobočky Vlastimilem Timou a následně byl předán všem zaměstnancům. Celkově bylo osloveno 26 pracovníků, z nichž se 25 respondentů zúčastnilo dotazníkového šetření.

Získaná data byla následně vyhodnocena a byla provedena SWOT analýza. V další části byla navržena opatření s cílem rozvoje podnikání a tím pádem i zvýšení zisků.

Výsledky dotazníkového šetření byly diskutovány s ředitelem pobočky a následně byly navrhnuty návrhy na zlepšení. Některé z nich, jakou jsou například zavedení dispečera na skladě nebo přestavba prodejny, se zavedly okamžitě. U ostatních návrhů se musí zvážit jejich náročnost, ale pravděpodobně se uskuteční.

Ředitel pobočky získal velmi cenná data o jeho týmu. Zvažuje že obdobný, ale trochu jednodušší, dotazníkový průzkum bude provádět pravidelně s roční periodou.

V poslední části jsem se zaměřila na podmínky realizace a ekonomické a mimoekonomické přínosy.

Dle mého názoru byl stanovený cíl práce splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] FRANK, R. a B. BERNANKE. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0513-3.
- [2] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN: 80-726-1082-1.
- [3] KOTLER, P. a K.L.KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4150-5.
- [4] FORET, M. *Marketingový výzkum*. 2.akt.vyd. Brno: Albatros Media. ISBN: 978-80-265-0038-4.
- [5] McKINSEY 7S. *Managementmania.com* [online]. ©2011-2016 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [6] MODEL 7S – Mc KINSEY. *Cie-group.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
- [7] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-120-8.
- [8] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 978-80-247-6978-3.
- [9] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN: 978-80-214-3838-5.
- [10] SCHULTE, P. *Complex IT Project Management*. New York: CRC Press, 2003. ISBN: 978-0-203-49454-7.
- [11] DĚDINA, J. a V. CEJTHAMER. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1300-4.
- [12] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. aktual. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2448-5.
- [13] DEK. *Výroční zprávy*. *Dek.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/o-spolecnosti/vyrocní-zpravy>
- [14] SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-87-2.
- [15] LAMBERT, D.M., STOCK, J.R. a L.M. ELLRAM. *Logistika*. Přel. Nevrlá, E. Praha: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-0504-0.
- [16] SOLÁRNÍ NOVINKY. *Votum získal prestižní ocenění za inovativní řešení BIPV v České republice*. *Solarninovinky.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.solarninovinky.cz/?home/2014121703/votum-ziskal-prestizni-oceneni-za-inovativni-reseni-bipv-v-ceske-republice>
- [17] KOTTER, R.S. *Vedení procesů změny*. Přel. Škapová H. Praha: Management Press, 2000. ISBN: 978-80-7261-314-4.

[18] FARAHANI, R. Z., S. REZAPOUR a L. KARDAR. *Logistics operations and management: concepts a model*. 1st ed. Waltham: Elsevier, 2011. ISBN: 978-0-12-38502-1.

[19] BOSSIDY, L. a R. CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, ISBN: 80-7261-118-6.

[20] DEK. Prodejny. *Dek.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.dek.cz/kontakty>

[21] JAK VZNIKÁ PROVOZNÍ SLEPOTA A JAK JI ODSTRANIT. *LinkedIn.com* [online]. ©2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/jak-vznik%C3%A1-provozn%C3%AD-slepota-ji-odstranit-martin-zikmund>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Časový harmonogram přípravy výzkumu.....	43
Tabulka č. 2: Úspěšnost vyplnění dotazníku	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pozice pracovníka.....	46
Graf 2: Délka pracovní doby zaměstnance	47
Graf 3: Názor zaměstnance na svoji práci 1	48
Graf 4: Názor zaměstnance na svoji práci 2	49
Graf 5: Ovlivnitelnost spokojenosti zákazníka dle pozice 1.....	52
Graf 6: Ovlivnitelnost spokojenosti zákazníka dle pozice 2.....	53
Graf 7: Kvalita práce zaměstnanců dle pozice.....	54
Graf 8: Kvalita práce zaměstnanců dle pozice.....	55
Graf 9: Čím skladník ovlivňuje spokojenost zákazníka 1	57
Graf 10: Čím skladník ovlivňuje spokojenost zákazníka 2	58
Graf 11: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 1	59
Graf 12: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 2	59
Graf 13: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 2	60
Graf 14: Čím prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? 1	60
Graf 15: Čím oblastní zástupce ovlivňuje spokojenost zákazníka 2	61
Graf 16: Čím oblastní zástupce ovlivňuje spokojenost zákazníka 1	61
Graf 17: Čím ředitel pobočky ovlivňuje spokojenost zákazníka 2	62
Graf 18: Čím ředitel pobočky ovlivňuje spokojenost zákazníka 1	62

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Analýza 7S	18
Obrázek č. 2: Struktura skupiny DEK a.s.	24
Obrázek č. 3: Struktura zákazníků	25
Obrázek č. 4: Pobočky ČR.....	26
Obrázek č. 5: Pobočky na Slovensku.....	26
Obrázek č. 6: Fotovoltaická střecha.....	42
Obrázek č. 7: Provozní slepota	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník	I
------------------------------	---

Studie spokojenosti zákazníků ve Stavebninách DEK Znojmo z pohledu zaměstnanců

*Required

Část 1 - osobní

Na jaké pozici pracujete? *

- ☐ Skladník
- ☐ Prodejce
- ☐ Odbyt
- ☐ Oblastní zástupce
- ☐ Ředitel

Jak dlouho pracujete ve Stavebninách DEK? *

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 - 3 roky
- ☐ 4 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let
- ☐ více než 10 let

NEXT

Page 1 of 4

Část 2 - moje pozice na pobočce

★

	Vůbec nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Mám to nerozhodně	Spíše souhlasím	Rozhodně souhlasím
Moje práce je pro zákazníka důležitá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svým chováním ovlivňuji názor zákazníka na celou pobočku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud špatně odvedu svoji práci, znehodnocuji tím práci ostatních.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pokud je zákazník nespokojený, udělám maximum pro to, abych to napravil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákazník umí ocenit mé odborné znalosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem dostupný pro svého zákazníka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyjmenujte 3 nejdůležitější věci, kterými pozitivně ovlivňujete spokojenost zákazníka konkrétně vy. *

Your answer

Vyjmenujte 3 nejdůležitější věci, kterými negativně ovlivňujete spokojenost zákazníka konkrétně vy. *

Your answer

Vyjmenujte co nejvíce činností, které dle svého názoru děláte lépe než zaměstnanec na stejné pozici u konkurence. *

Your answer

Vyjmenujte co nejvíce činností, které dle svého názoru děláte hůře než zaměstnanec na stejné pozici u konkurence. *

Your answer

V čem se můžete zlepšit jako jednotlivec v rámci své pozice? *

Your answer

Jaké školení byste na své pozici uvítali? *

Your answer

Část 3 - ostatní pozice na pobočce

Jak podle Vás ovlivňuje daná pozice spokojenost zákazníka? *

	Vůbec neovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Mám to nerozhodně	Spíše ovlivňuje	Rozhodně ovlivňuje
Skladník	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovník prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovník odbytu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblastní zástupce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ředitel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma jako celek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jak dobře podle Vás pracují lidé na dané pozici na naší pobočce? *

	Nedostatečně	Dostatečně	Dobře	Chvalitebně	Výborně
Skladník	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovník prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovník odbytu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblastní zástupce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ředitel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V čem si myslíte, že má pozice skladníka nedostatky? *

Your answer

V čem si myslíte, že má pozice prodejce nedostatky? *

Your answer

V čem si myslíte, že má pozice odbytu nedostatky? *

Your answer

V čem si myslíte, že má pozice oblastního zástupce nedostatky?
*

Your answer

V čem si myslíte, že má pozice ředitele nedostatky? *

Your answer

V čem si myslíte, že jsou naši skladníci dobří? *

Your answer

V čem si myslíte, že jsou naši prodejci dobří? *

Your answer

V čem si myslíte, že jsou naši odbyťáci dobří? *

Your answer

V čem si myslíte, že jsou naši oblastní zástupci dobří? *

Your answer

V čem si myslíte, že je náš ředitel dobrý? *

Your answer

Část 4 - firma

Co může firma udělat pro tvou pozici, aby se zlepšil servis vůči zákazníkovi? *

Your answer

Jakými aspekty skladník ovlivňuje spokojenost zákazníka? *

	Vůbec neovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Mám to nerozhodně	Spíše ovlivňuje	Rozhodně ovlivňuje
Technické znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slušné chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při nakládce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odbavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezchybnost při nakládce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita technického vybavení a zázemí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota a nepoškozenost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů, reklamace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uklizenost skladu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakými aspekty prodejce ovlivňuje spokojenost zákazníka? *

	Vůbec neovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Mám to nerozhodně	Spíše ovlivňuje	Rozhodně ovlivňuje
Technické znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slušné chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při výběru zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odbavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota prodejny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezchybnost výdeje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vcítění se do potřeb zákazníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakými aspekty pracovník odbytu ovlivňuje spokojenost
zákazníka? *

	Vůbec neovlivňuje	Spiše neovlivňuje	Mám to nerozhodně	Spiše ovlivňuje	Rozhodně ovlivňuje
Technické znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slušné chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při výběru zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odezvy zákazníkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vcítění se do potřeb zákazníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakými aspekty oblastní zástupce ovlivňuje spokojenost
zákazníka? *

	Vůbec neovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Mám to nerozhodně	Spíše ovlivňuje	Rozhodně ovlivňuje
Technické znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slušné chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů, reklamace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při výběru zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odezvy zákazníkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vcítění se do potřeb zákazníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jakými aspekty ředitel ovlivňuje spokojenost zákazníka? *

	Vůbec neovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Mám to nerozhodně	Spíše ovlivňuje	Rozhodně ovlivňuje
Technické znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slušné chování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vstřícnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionální obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řešení problémů, reklamace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoc při výběru zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost odezvy zákazníkovi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vcítění se do potřeb zákazníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchodní dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>